

2. CAIXA POPULAR



2.1 La senda de l'èxit de Caixa Popular

Els primers passos de Caixa Popular

Fa més de quatre dècades, un grup de cooperativistes valencians socis de COVIPO (Cooperativa de Vivendes Populars), van decidir visitar un estiu el Grupo Cooperativo Mondragón al País Basc. Van vindre emocionats del que havien vist, i amb un somni, per què no replicar a València allò que els bascos havien fet?

Eren joves que no tenien experiència financera, ni sabien què fer per crear una cooperativa de crèdit. No més tenia il·lusió per aconseguir un somni.

Després d'unes quantes visites a Madrid al Banc d'Espanya, on cada vegada anaven modificant-los les condicions econòmiques del capital, al juny del 1977

Caixa Popular va obtenir fitxa bancària, cosa que des de llavors ens ha permés actuar com a cooperativa bancària.

Conten els fundadors de Caixa Popular que, quan van anar a recollir la documentació al Banc d'Espanya, la persona que els va atendre els va dir: "*Se'n penediràn*". Han passat 43 anys i, no és que no ens n'hem penedit, sinó que estem molt orgullosos del nostre model de banca cooperativa, valenciana, amb valors, social i diferent.

La senda de l'èxit

El que va començar sent un somni meravellós s'ha convertit en una meravellosa realitat econòmica, d'èxit. Per què ens atrevim a dir que el nostre projecte és un model d'èxit?

- Perquè la nostra entitat financera està ja 43 anys en el mercat i altres entitats conegudes de sobra ja no existeixen, fruit de processos de fusió, adquisició, etc.
- Perquè en aquests anys no hem deixat de generar llocs de treball i d'obrir oficines, a diferència d'altres entitats.
- Perquè mai hem necessitat ajudes de l'Estat i, a més, en el seu moment el FROB va utilitzar les aportacions que les Caixes Rurals-Cooperatives de Crèdit teníem en el nostre fons de garantia de depòsits per subvencionar els bancs a través d'esquemes de protecció d'actius que es van quedar totes les caixes d'estalvis que estaven en crisi.
- Perquè la universitat ha estudiat el nostre model de gestió empresarial a través d'un llibre que han publicat o el cas Caixa Popular que es treballa en ESIC.

I la cosa més important, perquè tots els dies més de 215.000 clients ens atorguen la seua confiança utilitzant els nostres productes i serveis.



Quines han sigut les claus de l'èxit?

1. El model de propietat

Les persones que treballem en Caixa Popular som propietaris de l'entitat, amb tot el que això significa a l'efecte de la motivació, de sentir-se part del projecte i de gaudir en la faena. Com que som propietaris, som amos del nostre destí.

2. La nostra cultura d'empresa

La majoria de les persones que treballem en Caixa Popular som universitaris, amb el que això significa, com a mecanisme d'aprendre i tindre curiositat en la vida.

En Caixa Popular no poden treballar familiars directes de les persones sòcies de treball. Les bandes salarials estan molt equilibrades, es mouen entre l'1 i el 5. A més, s'aposta pel "planter" com a mecanisme fonamental de desenvolupament directiu.

La nostra cultura de gestió fomenta la creativitat i la innovació. I en aquesta cultura es tolera l'errada com a mecanisme d'aprenentatge. A més, el sistema de gestió és transparent i participatiu. Totes les persones sòcies mensualment reben el mateix informe de gestió que reben els membres del Consell Rector.

3. L'estratègia de diferenciació

Des dels nostres orígens sabíem que havíem de competir per diferenciació, no per preu ni per grandària. El nostre element diferenciador més visible és l'horari. Caixa Popular és l'entitat que més horari presencial ofereix als seus clients: obrim tots els matins i totes les vesprades.

Les nostres polítiques de localisme i associacionisme fan que vulguem ser l'entitat de cada poble o barri on ens situem. Per això en els nostres rètols, al costat de la marca de Caixa Popular, figura el nom de la localitat en què tenim presència.

El suport a tota mena d'associacions socials, culturals, esportives, de comerciants, d'empresaris, etc., és també un dels elements més importants del nostre ADN fundacional.

Així com el nostre compromís pel valencià. Caixa Popular és la banca que parla valencià i utilitzem la llengua en tots els seus

vessants de comunicació. A més de cooperar amb entitats que divulguen i promouen l'ús del valencià amb elements diferenciadors com la Targeta Compromís pel Valencià.

4. Les aliances

Caixa Popular sempre busca la cooperació. En aquests moments la gran aliança és la pertinença a l'AECR-Associació Espanyola de Caixes Rurals formada per 29 Cooperatives de Crèdit-Caixas Rurals que tenim la mateixa filosofia: ser els amos del nostre destí. Tenim un model federat de relació i som amos de:

- Un banc: Banc Cooperatiu.
- Una companyia d'assegurances: Seguros RGA
- Una companyia informàtica: RSI

A més, tenim en comú un fons de solidaritat dotat amb 300 milions d'euros que serveix per a ajudar l'entitat que en algun moment puga experimentar dificultats. Aquesta aliança permet que puguem oferir als nostres clients tots els productes i serveis de qualitat que ens demanen, estant a l'altura de qualitat de la competència.

5. Professionalitat del Consell Rector

El nostre Consell Rector està constituït per 12 persones: 6 representants de cooperatives sòcies i 6 representants dels socis de treball.

Els representants de les cooperatives han de ser els gerents o els directors financers de les seues entitats, perquè han de poder acomplir la seua funció de control en la direcció amb professionalitat i coneixements. Les 6 persones sòcies de treball totes tenen estudis universitaris i coneixen a fons el negoci financer.

6. Compromís social

És un element clau en el nostre model de banca cooperativa, valenciana, amb valors, social i diferent. Tenim clara la nostra vocació social i tractem de generar valor per a la societat valenciana.

Secundem multitud d'associacions de caràcter social, cultural, esportiu, etc. com, per exemple, les Falles, confraries de Setmana Santa, *filaes* de Moros i Cristians, escoles d'adults, AMPA de centres d'ensenyament, associacions de comerciants i empresaris, etc.

A més, tenim la línia de l'Estalvi Solidari i les nostres Targetes Solidàries per a col·laborar amb aquestes associacions, en què cedim una part dels ingressos que aquests productes generen a les associacions per complir els seus fins socials.

Apostem per la igualtat amb programes específics com Caixa Popular Sense Barreres, per a afavorir la integració de persones amb discapacitat, o amb el programa Caixa Popular Dona a la recerca de la igualtat de gènere amb un producte innovador com la Targeta Dona.

També tenim com a activitat social important la campanya *Un dia de salari*, en què voluntàriament les persones sòcies de treball d'aquesta empresa donem un dia del nostre salari per fer costat a projectes de cooperació al desenvolupament.

Col·laborem amb fundacions importants de la Comunitat Valenciana, com la Fundació Horta Sud per a promoure tot el moviment associatiu, la Fundació Novaterra per a promoure l'ocupació per a persones en risc d'exclusió social. Amb aquesta Fundació tenim també un projecte de microcrèdits "Dona Emprén" per a empoderar a les dones a través de l'autoocupació.



2.2 Visió, missió, valors, proposta de valor i estratègia corporativa

1. Introducció

A causa de la volatilitat i la complexitat de l'entorn que ens acompanya en els últims anys, Caixa Popular dissenya els seus plans estratègics cada tres anys, fet que ens permet ser flexibles i àgils a l'hora d'adaptar-nos tant a l'elevat nivell d'incertesa del negoci com a la situació econòmica i social existent. A més, anualment, al final del primer semestre de cada any es fan les "Jornades anuals de reflexió estratègica" en què l'equip de direcció revisa i actualitza les polítiques i les palanques per assegurar el valor, la coherència i la utilitat de les estratègies, i són precisament aquests processos de revisió de l'estratègia els que ens confereixen una flexibilitat i una operativitat essencials en l'èxit de l'organització i en l'eficiència per a gestionar el canvi.

Així doncs, la nostra estratègia és un exercici deliberat de definició d'accions que ens ajuden a assolir una sèrie d'objectius que s'estableixen sobre l'estimació que fem del que podria passar en el futur, però que, d'altra banda, també té característiques d'estratègia emergent o adaptativa, ja que ens ajuda a anticipar i/o reaccionar per definir un conjunt d'accions que inicialment no es van preveure, com ha sigut el cas de la crisi social, sanitària i econòmica que ha provocat el COVID-19.

Aquesta característica dota Caixa Popular d'una capacitat estratègica distintiva que ens permet explotar les capacitats actuals sense deixar d'explorar noves oportunitats per al desenvolupament futur, cosa que, al seu torn, facilita la definició de les nostres estratègies de diferenciació i creixement sostingut.

2. Visió, missió i valors

Després de l'arribada al final del Pla Estratègic *Reinventar-se 2020*", que va tancar amb uns resultats excel·lents, el 2020 ha sigut el primer any del nostre Pla Estratègic *TransformAcció 2022* que definia la nostra **missió**:

"Aconseguir que la societat valenciana trie el nostre model de banca cooperativa, valenciana, amb valors, social i diferent."

La nostra *Visió*

"Volem ser l'entitat financera valenciana amb més implicació i impacte social."

I els nostres *Valors*

- Actuem amb ètica i professionalitat.
- Som solidaris.
- Vivim arrelats als nostres pobles i barris.
- Donem suport a l'associacionisme.
- Ens impliquem amb la societat valenciana.
- Potenciem l'educació i la formació.
- Cuidem el medi ambient.
- Estem al servei dels nostres clients.
- Som una cooperativa de treball associat.
- Creiem en la igualtat entre les persones.

3. Proposta de valor

A més, s'establien els puntals de la nostra **proposta de valor**, és a dir, la proposta basada en el nostre **model cultural** i en el nostre **model de relació amb el client**.

La **proposta de valor, basada en el model cultural de Caixa Popular**, es fonamenta en les idees següents, tal com veiem en la imatge següent:

- Les persones que treballen en Caixa Popular són els propietaris del seu destí, treballen per a un mateix.
- El capital és exclusivament valencià. Majoritàriament està en mans dels socis de treball i de les cooperatives sòcies.
- Desenvolupament i consolidació de sistema de gestió transparent i molt participatiu.
- Consell Rector professionalitzat i col·lectiu de treball amb formació universitària.

Les persones que treballen en Caixa Popular són els propietaris del seu destí, treballen per a un mateix.

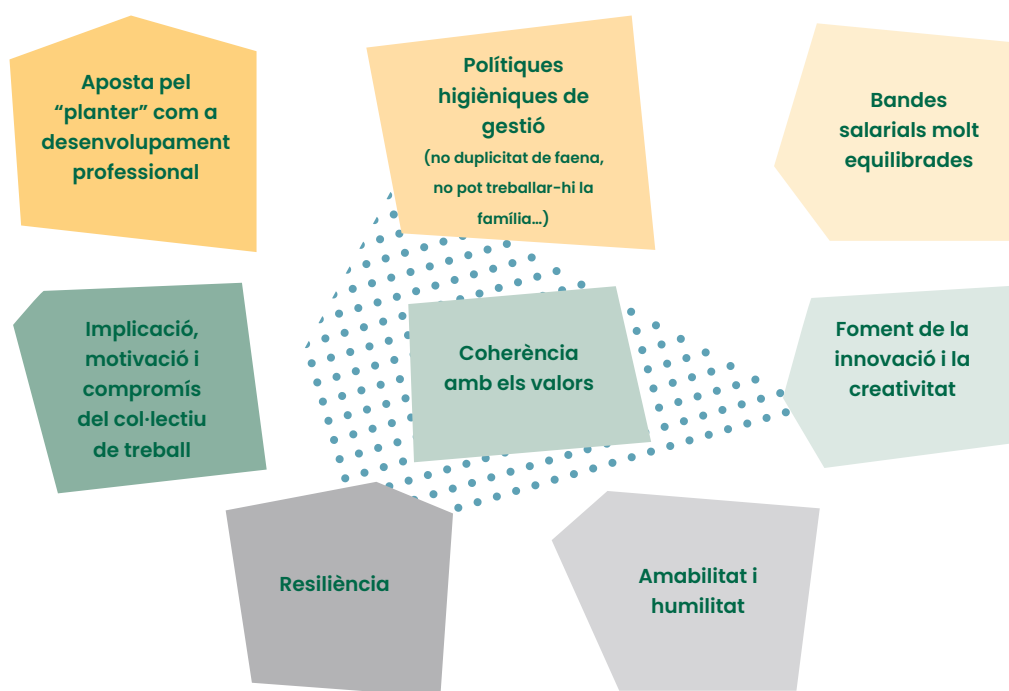
El capital és exclusivament valencià. Majoritàriament està en mans dels socis de treball i de les cooperatives sòcies.

Desenvolupament i consolidació de sistema de gestió transparent i molt participatiu.

Consell Rector professionalitzat i col·lectiu de treball amb formació universitària.

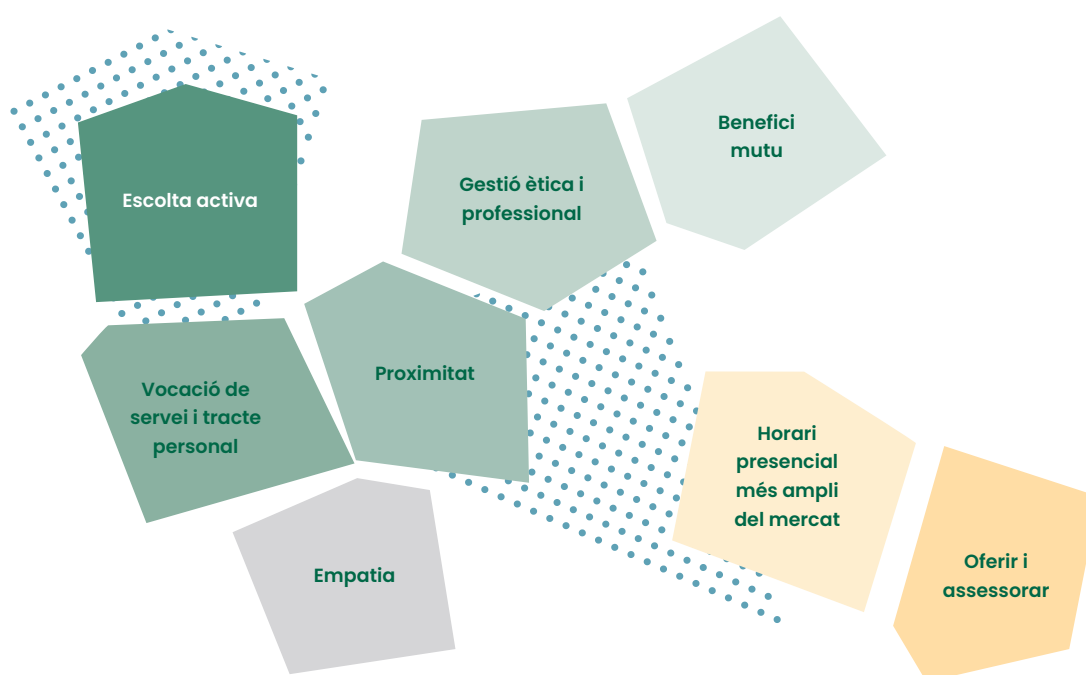
Per aconseguir aquesta **proposta de valor basada en aquest model cultural**, es plantegen les accions següents:

- Apostar pel “planter” com a mitjà de desenvolupament professional.
- Desenvolupar polítiques higièniques de gestió que milloren la productivitat, entre altres.
- Proporcionar bandes salarials molt equilibrades que es perceben com a equitatives.
- Treballar i fomentar la implicació, la motivació i el compromís del col·lectiu de treball.
- Ser coherents amb els nostres valors.
- Fomentar de la innovació i la creativitat.
- Desenvolupar la resiliència com a organització i com a persones, per aprendre a afrontar les situacions adverses, superar-les i eixir-ne enfortit.
- Ser amables i humils.



D'altra banda, pel que fa a la **proposta de valor basada en el nostre model de relació amb el client**, es fonamenta en el desenvolupament de competències com:

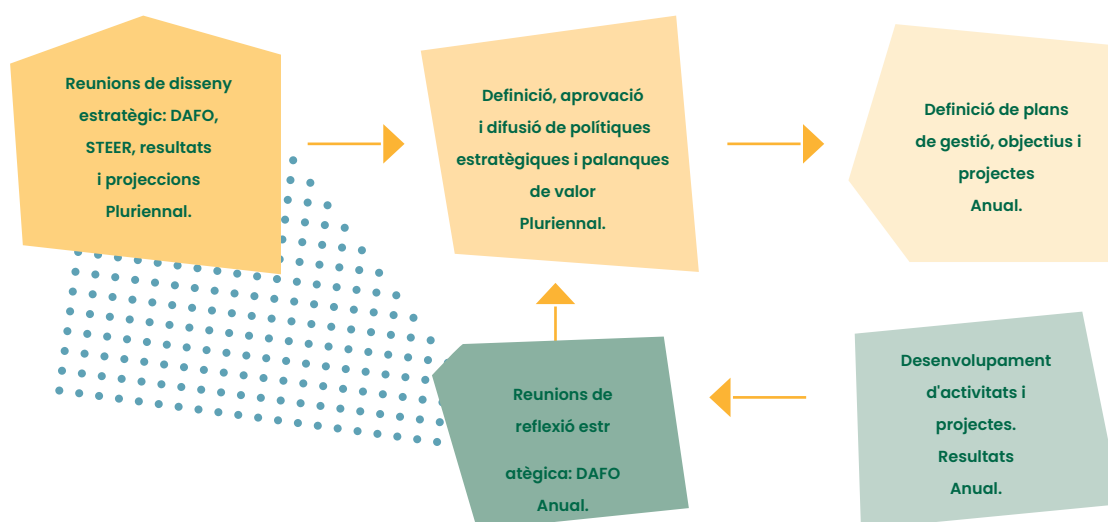
- l'escolta activa,
- la proximitat,
- l'empatia,
- la vocació de servei i tracte personal,
- la gestió ètica i professional,
- la cerca del benefici mutu,
- oferir i assessorar,
- i, finalment, un horari presencial d'atenció al client més ampli del mercat.



4. Procés de disseny, definició i revisió de l'estratègia de Caixa Popular

El procés a través del qual es va dissenyar i es va definir el nostre nou Pla Estratègic va ser el següent, tal com podem veure en aquesta imatge.

Model de definició i actualització de les estratègies





En les reunions de disseny estratègic de l'equip de direcció es dibuixen i s'estableixen les polítiques estratègiques i les palanques necessàries per a la seua gestió, polítiques i palanques que s'enriqueixen amb les aportacions de tot el col·lectiu de treball. Finalment, aquests plans pluriennals es revisen i s'aproven pel Consell Rector i es difonen en l'organització.

La definició d'aquest nou pla estratègic *TransformAcció 2022* es va basar en un diagnòstic estratègic previ que

preveia una anàlisi externa, tant de l'entorn general com específic o competitiu de la nostra empresa, així com una anàlisi interna dels nostres recursos i capacitats, que es va plasmar a través de l'elaboració d'una matriu DAFO, entre altres eines de diagnòstic estratègic, tal com podem veure a continuació, on resumim els aspectes més significatius:

Fortaleses

1. Model cultural i persones.
2. Model de relació amb el client.
3. Pertinença al Grup Caixa Rural (Associació Espanyola de Caixes Rurals.).
4. Posicionament com a entitat valenciana de referència; en el món cooperatiu i l'associacionisme.
5. Presa de decisions àgil.
6. Banca de proximitat i localisme.
7. Cultura d'Innovació com a agent de canvi.
8. Horari.
9. Cultura de transparència i participació.
10. Cultura meritocràcia i adaptació al canvi.

Febleses

1. Pèrdua de l'esperit de Caixa Popular.
2. Necessitat d'incrementar el talent.
3. Negoci fora de balanç.
4. Productivitat.
5. Eficiència.
6. Solvència.
7. Posicionament.
8. Actius danyats.
9. Pèrdua d'elements de diferenciació.
10. Baixa penetració client digital.

Oportunitats

1. Especialització en segments de valor.
2. Atracció de clients pel model de banca cooperativa, valenciana, amb valors, social i diferent.
3. Captació del talent.
4. Expansió geogràfica.
5. Gestionar les dades dels clients per a créixer en negoci.
6. Sensibilitat medioambiental.
7. Nous usos i models d'oficina.
8. Evolució del món empresarial i potenciació dels sectors emergents.
9. Potencialitat dels 'viejenials'.
10. Auge de la cultura col·laborativa.

Amenaces

1. Competència: nous competidors.
2. Canvis reguladors, inseguretat jurídica.
3. Canvis socials, demogràfics i de comportament dels clients.
4. Estratègia: adaptar el model de negoci.
5. Persones: cultura i talent.
6. Incertesa en l'evolució dels mercats.
7. Reputació.
8. Tecnologia.
9. Ciberseguretat.
10. Contingències jurídiques.

A partir del resultat del nostre diagnòstic estratègic, Caixa Popular va formular el seu nou pla estratègic **TransformAcció 2022**, que es desplega a partir de 5 polítiques estratègiques i de 4 palanques estratègiques, tal com veiem a continuació.

ESTRATÈGIES

- Creïxer en felicitat
- Reforçar la solvència
- Augmentar la rendibilitat
- Baixar la taxa d'actius danyats
- Aplicar nou model comercial

PALANQUES

- Mentalitat guanyadora
- Implicació personal
- Activitat comercial
- Innovació en valor

Aquest nou pla estratègic, pel que fa a l'estratègia competitiva, es posiciona clarament com una estratègia de diferenciació que tracta d'aconseguir avantatges competitius davant dels nostres competidors mitjançant uns productes i serveis que volem que siguin percebuts pels nostres grups d'interès com a únics, originals i difícilment imitables,

i en què la responsabilitat social i la sostenibilitat tenen un paper fonamental per a afegir valor.

Podem veure a continuació, en la imatge següent, les característiques principals de la nostra estratègia de diferenciació contingudes en aquest nou pla estratègic.

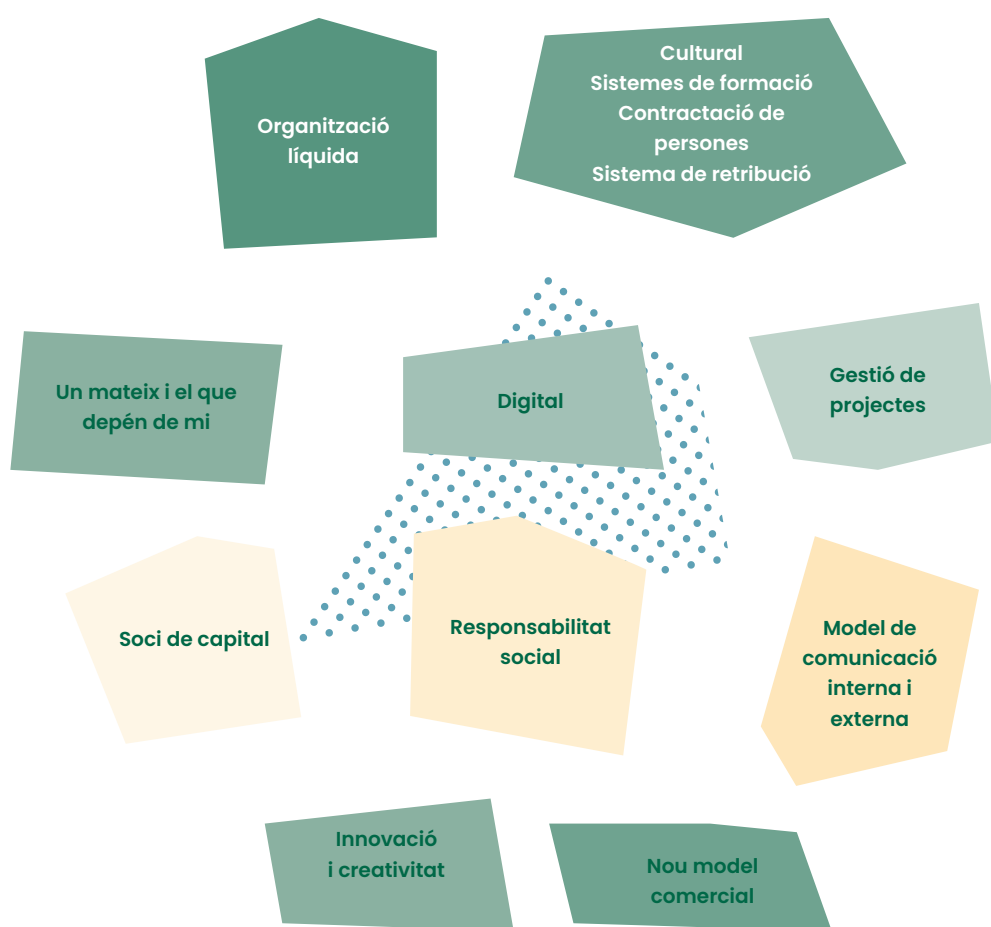


Pel que fa a la nostra **estratègia de creixement a través del desenvolupament de mercats**, tal com podem veure en la imatge següent, el 2020 Caixa Popular va comptar amb 75 oficines o sucursals bancàries al llarg de territori

de la Comunitat Valenciana. Xifres que donen continuïtat als processos de creixement sostingut que hem tingut en els últims anys, en què hem obert 2 oficines anualment des de l'any 2018.

5. El mapa de la transformació per a aconseguir la nostra estratègia

Per aconseguir les transformacions contingudes en el nostre nou pla estratègic, Caixa Popular ha desenvolupat, tal com podem veure en la imatge següent, aquest mapa de canvi o de transformació.



D'una banda, somiem a convertir-nos en una organització líquida, en què es cultiven les actituds necessàries per al seu desenvolupament, com ara la generositat, l'amplitud de mires, el sentit comú, la personalitat, pensar sempre en el que és millor per a Caixa Popular, el consens i el treball en equip, i en què:

- Les responsabilitats de gestió estan assignades de manera diferent a una estructura jeràrquica.
- Conviuen diferents estructures de poder i de presa de decisions, que han de consensuar decisions.
- El poder i l'autoritat es té per la capacitat d'influir en les decisions i no solament per la posició en l'organigrama.
- Les persones poden tindre responsabilitats diverses en funció del rol que tinguen.

- Permet optimitzar estructures, estalviar costos i possibilita un funcionament àgil, flexible i adaptable per a competir en el mercat.

Aquest concepte d'organització líquida ja ha tingut reflex a través de la posada en marxa d'iniciatives com les de creació dels llocs d'especialistes o responsables de segment o les de responsables de producte.

El nostre mapa de transformació, també inclou aspectes tan necessaris com:

- continuar avançant en els processos de digitalització de la nostra entitat,
- la transformació necessària cap a una organització més creativa i innovadora,
- que siga capaç d'implementar un nou model de gestió comercial,
- en què es generen projectes a gestionar,
- en què la responsabilitat social i la sostenibilitat tenen un paper fonamental en l'aportació de valor,
- en què a partir del nostre model cultural puguem influir en les persones que, o bé treballen en Caixa Popular, o bé es relacionen amb nosaltres,
- i en què siguem capaços de crear un entorn de treball reptador on captem, desenvolupem, compensem i retinguem al millor talent disponible, tant fora de la nostra organització com dins.

