

BLOQUE 2

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 tenía 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 más de 40 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 más de 40 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 225.000 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 AEER- 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 del grupo 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 Barres, 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.

BLOQUE 2

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. Misión, Visión y Valores

Estos tres elementos marcan el comportamiento de las entidades pues dan respuesta a dos preguntas que toda empresa debe hacerse: ¿para qué está la empresa? ¿Cómo va a conseguir sus objetivos?, en definitiva, establecen un propósito que va más allá de lo meramente económico.



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

Estos son 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** que aportan lo más posible a las personas.

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.

Desarrollo y consolidación de sistema de gestión transparente y muy participativo.

Consejo Rector profesionalizado y Colectivo de Trabajo con formación universitaria.

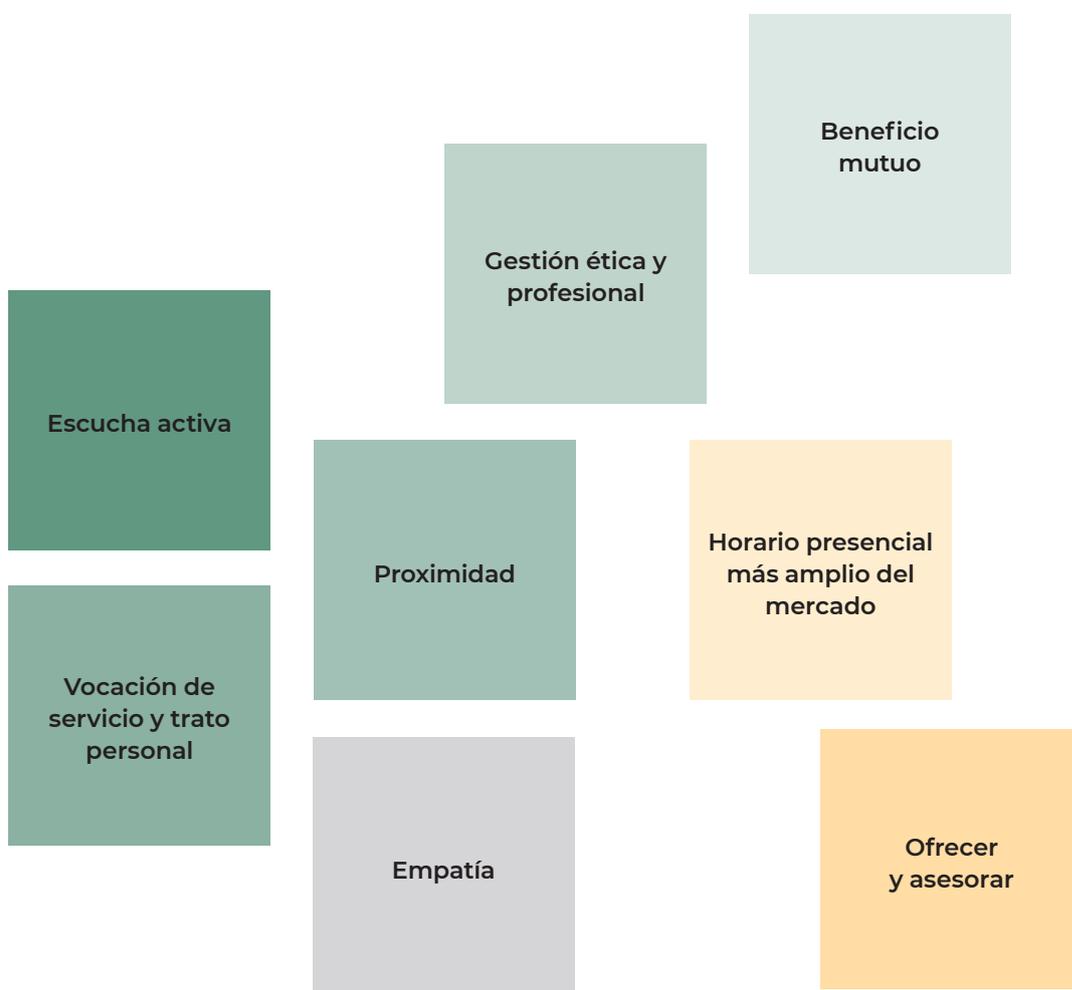
Para establecer y mantener la **propuesta de valor basada en este modelo cultural**, se plantean las siguientes acciones:

- 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.



El fortalecimiento de la **propuesta de valor basada en nuestro modelo de relación con el cliente**, se fundamenta en el desarrollo de competencias como:

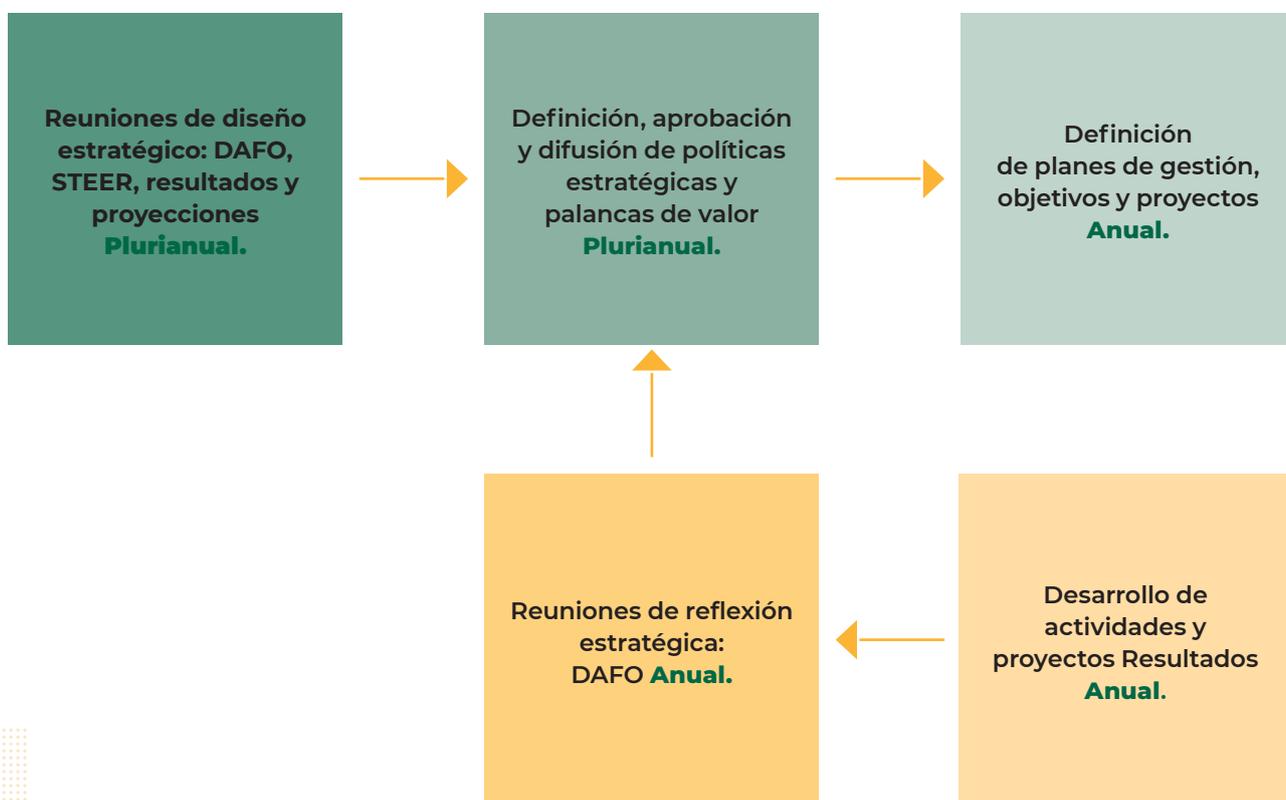
- la escucha activa,
- la proximidad,
- la empatía,
- la vocación de servicio y trato personal,
- la gestión ética y profesional,
- la búsqueda del beneficio mutuo,
- en ofrecer y asesorar, y finalmente,
- ofrecer el horario presencial de atención al cliente más amplio del mercado



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

El proceso estratégico a través del cual se diseñan y definen los Planes Estratégicos es el mostrado en la 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 definició del plan estratègic **“TransformAcció 2022”**, establert per al període 2020-2022 se basó en un diagnòstic estratègic previ que contemplava un anàlisi extern, tant del entorn general com específic o competitiu de nostra empresa, así como

un anàlisi intern de nostros recursos y capacidats, que se plasmó a través de la elaboració de una matriu DAFO, entre otras herraimes de diagnòstic estratègic, tal y como podemos ver a continuació, donde resumimos los aspectos más significativos:



A partir del resultado de nuestro diagnóstico estratégico, Caixa Popular formuló el plan estratégico "**TransformAcció 2022**" que se desplegaba a partir de 5 políticas estratégicas y de 4 palancas estratégicas. Fruto de proceso de revisión anual de la estrategia, para este 2021 se redefinieron las adaptándolas a la situación del mercado financiero condicionada por la fusión y reducción de capacidad, así como por la evolución de la entidad donde los activos dañados se han reducido de manera muy notable, los niveles de solvencia

están bastante por encima de los establecidos por el regulador.

La política generación de ingresos sustituye al incremento de la rentabilidad debido al empuje de la actividad comercial generada con el nuevo modelo comercial y a la situación persistente de bajos tipos de interés, que obliga a crecer en ingresos a través del volumen y de la comercialización de servicios.

Las políticas establecidas y las 4 palancas estratégicas son:





La política generación de ingresos sustituye al incremento de la rentabilidad debido al empuje de la actividad comercial generada con el nuevo modelo comercial y a la situación persistente de bajos tipos de interés, que obliga a crecer en ingresos a través del volumen y de la comercialización de servicios.

Este Plan Estratégico con la adaptación realizada, 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, 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 el plan estratégico.



En lo que respecta a nuestra **estrategia de crecimiento a través del desarrollo de mercados**, en 2021 Caixa Popular contó con 77 puntos de venta, 76 oficinas o sucursales bancarias y la incorporación de un agente financiero en la localidad de Cheste 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

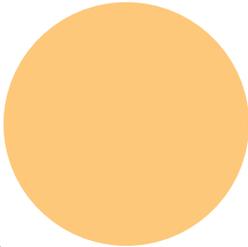
Para conseguir las transformaciones previstas en el plan estratégico, Caixa Popular ha establecido el siguiente mapa de cambio o de transformación.





Por un lado, soñamos con 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 tiene su reflejo en la consolidación de iniciativas como las especialidades o responsables de segmento, los responsables de producto y la creación este 2021 de los responsables de sectores empresariales con lo que los pilares estratégicos de la organización líquida han quedado establecidos.

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 retenemos al mejor talento disponible, tanto fuera como dentro de nuestra organización.





La situación de los mercados financieros y de la competencia ha abierto nuevas posibilidades de crecimientos basadas en la habilidad para el cambio y en la adaptación a las nuevas tendencias aprovechando mercados expulsados, abandonados o desatendidos a través de la agilidad para adaptarse basadas en la responsabilidad, la autonomía, la innovación y como no en un servicio 5 estrellas hacia el cliente entendiendo estos como personas cuya relación tiene que ser duradera por la aportación de valor y la identificación con el proyecto de Caixa Popular a través de los elementos claves de la diferenciación de la entidad:

- Transmisión de los Valores y Cultura empresarial
- Calidad en la atención al Cliente "Servicio 5 Estrellas"
- Innovación en la gestión comercial
- Ser la entidad deseada para trabajar
- Ser la entidad más social
- Ser la entidad preferida por las mujeres