

BLOC 2

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 hi havien vist, i amb un somni: per què no replicar a València el que els bascos havien fet?

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

Després d'unes quantes visites a Madrid al Banc d'Espanya, on cada vegada els anaven modificant

les condicions econòmiques del capital, al juny del 1977 Caixa Popular va obtindre 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 penediran". Han passat més de 40 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 més de 40 anys en el mercat i altres entitats conegudes de sobres ja no existeixen, fruit de processos de fusió, adquisició, etc.
- Perquè en aquests anys no hem deixat de generar lloc 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 Dipòsits 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 el més important, perquè tots els dies més de 225.000 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'error 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, apareix 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. És aquests moments la gran aliança és la pertinença a l'AEER-Associació Espanyola de Caixes Rurals formada per 29 Cooperatives de Crèdit - Caixes Rurals que tenim la mateixa filosofia: ser els amos del nostre destí. Tenim un model federat de relació i som amos de:

- Un banc: Banco Cooperativo.
- 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 aquella entitat del grup que en algun moment puga experimentar dificultats. Aquesta aliança permet que puguem oferir als nostres clients tots els productes i servicis de qualitat que ens demanen, i estem a l'altura de qualsevol entitat 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 fer 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.

Donem suport a multitud d'associacions de caràcter social, cultural, esportiu, etc., com, per exemple, les Falles, germandats de Setmana Santa, filades 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 donar suport 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 les dones a través de l'autoocupació.

BLOC 2

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

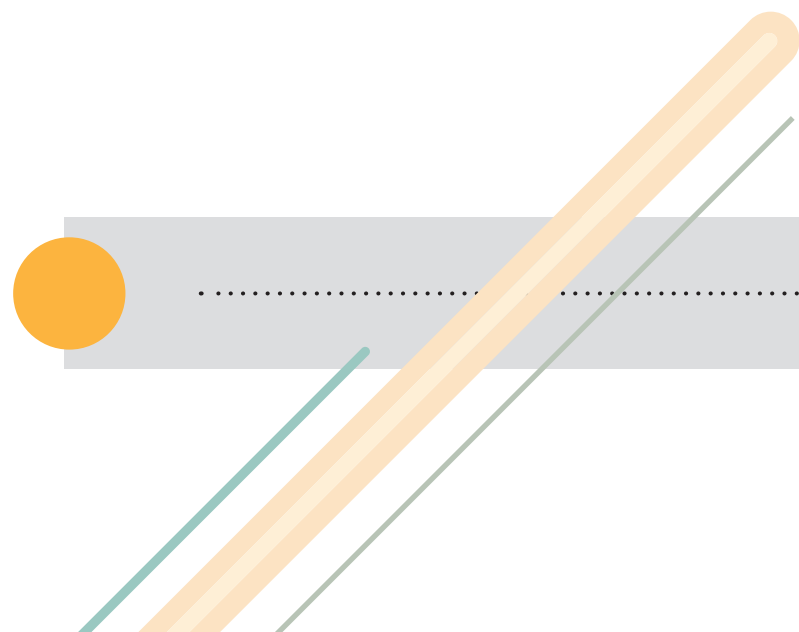
1. Introducció

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, cosa 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, es duen a terme 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 allò 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 van ser previstes, 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, fet que, al seu torn, facilita la definició de les nostres estratègies de diferenciació i creixement sostingut.



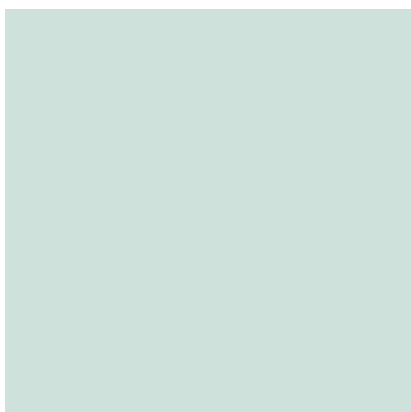
2. Missió, visió i valors

Aquests tres elements marquen el comportament de les entitats perquè donen resposta a dues preguntes que tota empresa ha de fer-se: per a què està l'empresa? Com assolirà els seus objectius?, en definitiva, estableixen un propòsit que va més enllà d'allò merament econòmic.



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

Aquests són els pilars 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** que aporten el màxim possible a les persones.

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.

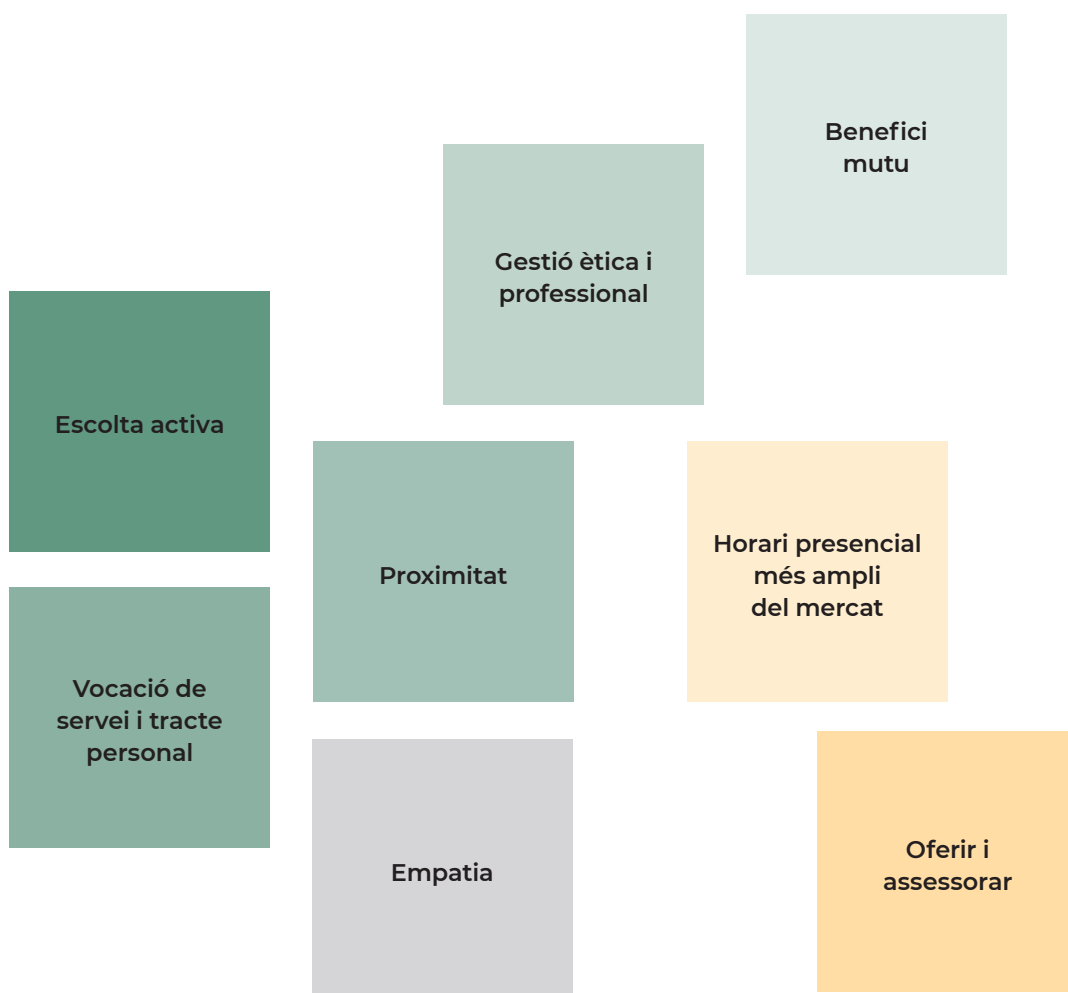
Per establir i mantindre **la proposta de valor basada en aquest model cultural**, es plantegen les accions següents:

- 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 la innovació i 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.



L'enfortiment de **la proposta de valor basada en el nostre model de relació amb el client** es fonamenta en el desenvolupament de competències com:

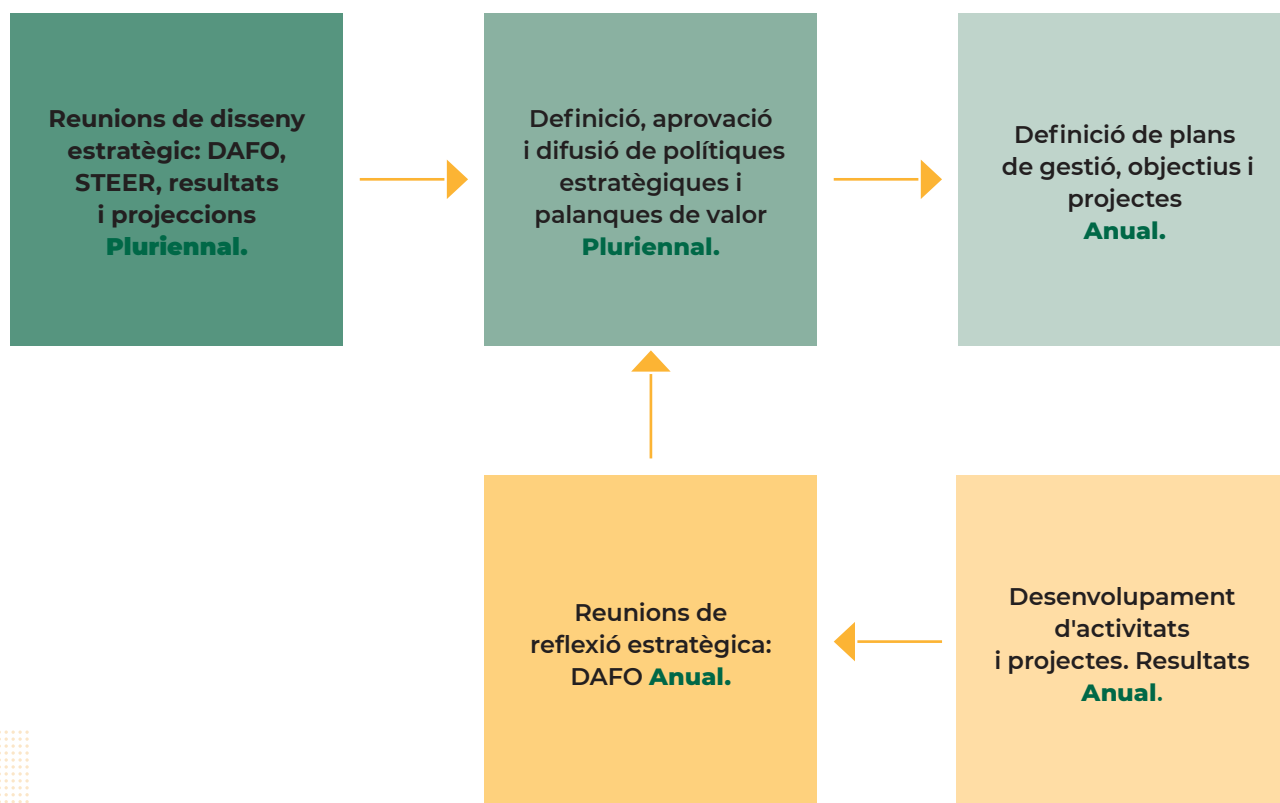
- l'escolta activa,
- la proximitat,
- l'empatia,
- la vocació de servei i tracte personal,
- la gestió ètica i professional,
- la cerca del benefici mutu,
- oferir i assessorar, i finalment,
- oferir l'horari presencial d'atenció al client més ampli del mercat .



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

El procés estratègic a través del qual es dissenyen i es defineixen els plans estratègics és el que es mostra en la 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 del pla estratègic “**TransformAcció 2022**”, establert per al període 2020-2022 es va basar en un diagnòstic estratègic previ que preveia una anàlisi externa, tant de l'entorn general com l'específic o competitiu de la nostra empresa, així com una anàlisi interna dels nostres

recursos i les nostres 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:



A partir del resultat del nostre diagnòstic estratègic, Caixa Popular va formular el pla estratègic “**TransformAcció 2022**”, que es desplegava a partir de 5 polítiques estratègiques i de 4 palanques estratègiques. Fruit de procés de revisió anual de l'estratègia, per a aquest 2021 es van redefinir adaptant-les a la situació del mercat financer condicionada per la fusió i la reducció de capacitat, així com per l'evolució de l'entitat en què els actius danyats s'han reduït de manera molt notable, els nivells de solvència estan

bastant per damunt dels establits pel regulador.

La política de generació d'ingressos substitueix l'increment de la rendibilitat a causa de l'empenyment de l'activitat comercial generada amb el nou model comercial i de la situació persistent de tipus d'interés baixos, que obliga a créixer en ingressos a través del volum i de la comercialització de servicis.

Les polítiques establides i les 4 palanques estratègiques són:

Estratègies 2020

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

Estratègies 2021

- Créixer en felicitat
- Nova diferenciació
- Generar Ingressos
- Agilitat
- Innovació

Palanques

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



La política de generació d'ingressos substitueix l'increment de la rendibilitat a causa de l'empenyiment de l'activitat comercial generada amb el nou model comercial i de la situació persistent de tipus d'interés baixos, que obliga a créixer en ingressos a través del volum i de la comercialització de serveis.

Aquest pla estratègic amb l'adaptació feta, 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 a través d'uns productes i serveis que volem que siguin percebuts pels nostres grups d'interés com a únics, originals i difícilment imitables, i en què la responsabilitat social i la sostenibilitat fan un paper fonamental per a afegir valor.

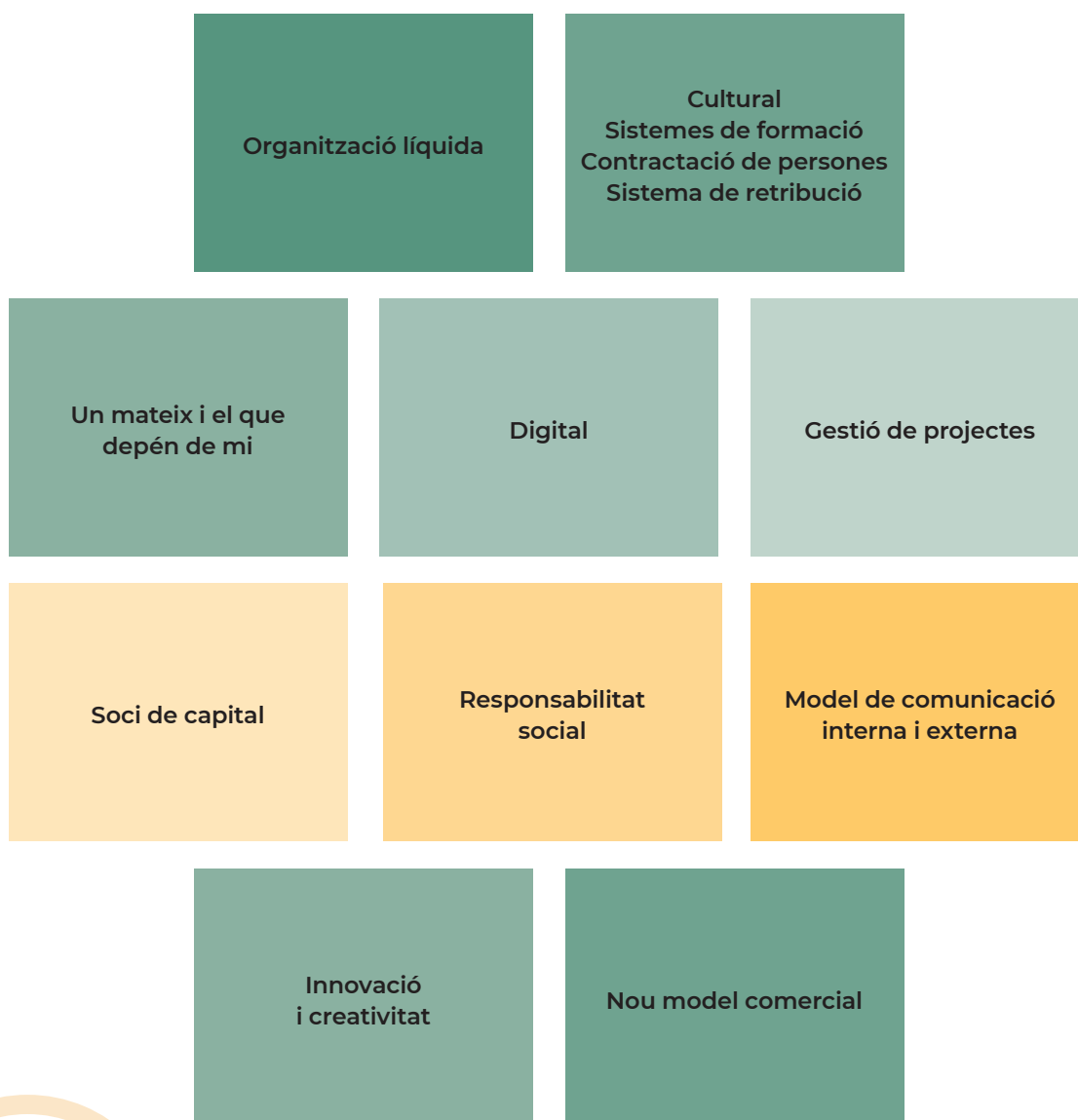
Podem veure a continuació, en la imatge següent, les característiques principals de la nostra estratègia de diferenciació contingudes en el pla estratègic.



Pel que fa a la nostra **estratègia de creixement a través del desenvolupament de mercats**, el 2021 Caixa Popular va comptar amb 77 punts de venda, 76 oficines o sucursals bancàries i la incorporació d'un agent financer en la localitat de Xest 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 a aconseguir les transformacions previstes en el pla estratègic, Caixa Popular ha establert el següent mapa de canvi o de transformació .





D'una banda, somiem de 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 allò que és millor per a Caixa Popular, el consens i el treball en equip, i en què:

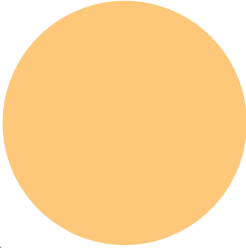
- Les responsabilitats de gestió estan assignades de manera diferent a una estructura jeràrquica.
- Convien diferents estructures de poder i de presa de decisions, que han de consensuar decisions.
- El poder i l'autoritat es té per la capacitat d'influir en les decisions i no sols per la posició en l'organigrama.
- 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 té el reflex en la consolidació d'iniciatives com les especialitats o responsables de segment, els responsables de producte i la creació aquest 2021 dels responsables de sectors empresarials amb la qual cosa els pilars estratègics de l'organització líquida han quedat establits.

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 tinguen 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 com dins de la nostra organització.





La situació dels mercats financers i de la competència ha obert noves possibilitats de creixements basades en l'habilitat per al canvi i en l'adaptació a les noves tendències aprofitant mercats expulsats, abandonats o desatesos a través de l'agilitat per a adaptar-se basades en la responsabilitat, l'autonomia, la innovació i, no cal dir-ho, en un servei 5 estrelles cap al client, entenent-los com a persones la relació de les quals ha de ser duradora per l'aportació de valor i la identificació amb el projecte de Caixa Popular a través dels elements claus de la diferenciació de l'entitat:

- Transmissió dels valors i cultura empresarial.
- Qualitat en l'atenció al client "Servei 5 Estrelles".
- Innovació en la gestió comercial.
- Ser l'entitat desitjada per a treballar.
- Ser l'entitat més social.
- Ser l'entitat preferida per les dones.