



Un model per a l'excel·lència: el cas de “la Caixa”

ISIDRE FAINÉ

L'entorn econòmic actual és extremament canviant i competitiu. Les empreses operen en un món globalitzat en el qual els clients estan molt ben informats sobre les seves possibilitats d'elecció i són, per tant, cada cop més sofisticats i exigents, demanen una resposta ràpida i professional a les seves necessitats i trien en conseqüència. En aquest context, ser competitiu exigeix grans dosis de rigor, prudència, planificació i, especialment, d'eficiència. Però amb això no n'hi ha prou. Perquè una empresa esdevingui un punt de referència dins del seu sector cal que tingui una identitat pròpia basada en uns principis o valors bàsics que li permetin no tan sols ser líder a nivell empresarial, sinó també en l'àmbit social. En aquest sentit, el concepte de responsabilitat social corporativa, segons el qual en la gestió d'una empresa cal trobar un equilibri entre l'obtenció d'un benefici econòmic i l'adopció d'actuacions socialment responsables, s'està consolidant cada cop més com un element distintiu de les empreses líders en el seus respectius sectors.



A “la Caixa”, el concepte de gestió està plenament arrelat. De fet, forma part dels nostres propis orígens. Estem plenament convençuts que només si som una entitat socialment responsable podem garantir la viabilitat del nostre projecte empresarial, alhora que complim amb la nostra missió fundacional, la nostra raó de ser, que no és altra que la de fomentar l'estalvi i la inversió mitjançant un excel·lent servei financer al major nombre de clients possible, i fer una aportació decidida a la societat per a la cobertura, flexible i adaptada, de les necessitats financeres i socials bàsiques.

Any rere any, “la Caixa” ha demostrat que manté intacte el seu compromís amb la societat –present des de la seva creació l'any 1904– d'actuar com una entitat altament efectiva, humanament pròxima, socialment útil i èticament compromesa. És per això que desenvolupem la nostra activitat seguint uns objectius estratègics que, a part de contemplar la dimensió estrictament econòmica (és a dir, el balanç econòmic, en el qual el creixement rendible, eficient i solvent és l'eix central), reforcen també el nostre ferm compromís amb la societat (balanç social).

Trets diferencials que expliquen la posició actual

L'actuació de “la Caixa” es basa en quatre pilars bàsics que ens han guiat durant els nostres cent cinc anys d'història i que ens han permès créixer en volum de negoci de manera continuada i segura, però també en reputació. Hem construït una marca que la societat en el seu conjunt relaciona amb la responsabilitat social, amb l'esforç per a donar oportunitats als més desfavorits i també amb la voluntat de potenciar el creixement del país.

Valors corporatius

El primer d'aquests pilars bàsics és el nostre model de govern creïble basat en tres valors corporatius essencials: la confiança, el compromís social i l'excel·lència en el servei. La confiança

basada en l'honestetat i el respecte a les persones; el compromís social explícit no tan sols a l'Obra Social, sinó també en el conjunt de tota l'actuació de “la Caixa”, i l'excel·lència en el servei, que es basa en la qualitat i la innovació.

A “la Caixa”, l'excel·lència en el servei es basa en la qualitat i la innovació. Hem suprimit controls excessius i potenciem valors com la confiança i la responsabilitat.

Aquests valors defineixen la nostra identitat i sintetitzen el codi ètic que acabem de renovar al principi del 2009, bo i establint els vincles de relació entre l'organització, els empleats, els clients i la societat.

Model de gestió

El nostre model de gestió és tan important com aquest model de govern amb valors sòlids. És la manera com implementem els valors i els objectius de l'empresa. Un model de gestió que està basat en la convicció ferma de la professionalitat dels empleats, i que ens porta a confiar en la descentralització com a eina per a assolir els nostres objectius.

Tenim la sort de comptar amb una plantilla de màxima qualitat i identificada amb els valors de l'entitat, la qual cosa fa possible atorgar, sense por, llibertat en la presa de decisions. Aquest model descentralitzat és un dels trets característics de “la Caixa”, que no ens plantejem canviar. Hem suprimit els controls excessius i potenciem valors com la confiança i la responsabilitat perquè busquem que els empleats siguin també participants d'un projecte empresarial que els il·lusioni i que els faci créixer a nivell personal i professional, alhora que tot el seu talent arriba a la societat a través de l'entitat.

Confiem en la direcció per competències, en la qual els objectius econòmics es complementen amb un objectiu de desenvolupament professional,

i en la qual el superior no és només un avaluador sinó també un entrenador que contribueix a desenvolupar les capacitats personals. Volem que els empleats se sentin part del projecte empresarial i, per això, fomentem un sistema de comunicació ràpida, oberta i transparent amb el superior directe, que els ha d'ajudar a il·lusionar-se i comprometre's amb el projecte comú.

Disposem de diversos canals que els empleats poden utilitzar per a fer arribar les seves opinions, els seus suggeriments, les seves necessitats o les seves idees, amb l'objectiu de facilitar al màxim el diàleg. Canals que ens ajuden a definir punts de millora en la nostra actuació i a configurar les nostres polítiques de personal, les quals reflecteixen en tot moment el compromís assumit amb la plantilla de promoure l'estabilitat laboral, els beneficis socials, la igualtat d'oportunitats, la diversitat i la conciliació entre la vida personal i la professional.

Com a resultat d'aquesta política gaudim d'una rotació de personal realment baixa (0,4 %). A més, "la Caixa" és l'entitat preferida per a treballar a Espanya, segons el baròmetre de reputació de **MERCO Personas** (Monitor Espanyol de Reputació Corporativa). Aquests resultats ens fan sentir que es valora el paper central que té la plantilla i ens motiven a continuar treballant en aquesta línia.

Pla estratègic

A més d'un model de govern creïble i d'un model de gestió descentralitzat, la definició d'un pla estratègic coherent amb els valors fundacionals és el tercer factor que ha contribuït a aconseguir un creixement sòlid a llarg termini i ens ha portat a la situació de lideratge actual. Un pla estratègic que, d'altra banda, contempla no tan sols el curt, sinó també el mitjà i el llarg termini, tot evitant riscos innecessaris.

El disseny del pla estratègic que defineix les línies d'actuació de "la Caixa" té molt present els valors fundacionals de l'entitat i pretén assolir un creixement que sigui sòlid i constant al llarg del temps i que generi valor per a tots els nostres grups d'interès: clients, empleats i la societat en general.

Per això adoptem sempre unes polítiques de riscos molt prudents i destinem molta atenció als nostres nivells de solvència, eficiència i liquiditat.

L'esforç ha d'estar encaminat no tan sols a la reacció o l'adaptació a necessitats ja observades, sinó, sobretot, a l'anticipació i la visualització de noves tendències i possibilitats.

Disposar d'un grau de liquiditat que proporcioni confortabilitat i autonomia de gestió ha estat una de les preocupacions constants de la nostra entitat. "la Caixa" ha aplicat polítiques de gestió basades en el fet de no assolir un palanquejament excessiu sobre recursos propis o una dependència massa forta dels mercats majoristes de capitals que poden generar problemes de liquiditat.

Anticipació a les necessitats dels clients i de la societat

Finalment, un últim factor crític determinant en gran mesura del nostre èxit com a organització al llarg del temps és l'adaptació i l'anticipació a les necessitats dels clients i de la societat. Vivim en una societat on el canvi cada vegada és més ràpid, i pensem que nosaltres hem de canviar també al mateix ritme que la societat i les necessitats dels clients. No podem immobilitzar-nos en unes pràctiques només perquè van tenir èxit en el passat. Si l'esforç d'adaptació a les noves necessitats resulta crucial per a la supervivència de qualsevol empresa, ho és encara més per a una entitat que, com la nostra, pretén ser líder en el seu sector i marcar tendència. En aquest cas, l'esforç ha d'estar encaminat no tan sols a la reacció o l'adaptació a necessitats ja observades, sinó, sobretot, a l'anticipació i la visualització de noves tendències i possibilitats. Només així ens podem diferenciar i ser pioners en la introducció de nous productes i nova tecnologia.

A "la Caixa" hem intentat sempre optar per la diferenciació en termes de qualitat, perquè els clients

percebin un nivell de servei excel·lent, alhora que procurem cobrir les seves necessitats a preus competitiu.

En aquest sentit, “la Caixa” aposta per la diferenciació sobre la base de tres eixos principals:

a) La proximitat al client, a través del tracte personal i de la nostra extensa xarxa d'oficines.

b) La introducció de noves tecnologies, que ens permetin ser més competitiu i garantir una oferta multicanal.

c) L'atenció personalitzada i adaptada als diferents tipus de client, per tal de cobrir de manera òptima les seves necessitats (disposem no tan sols d'oficines per a particulars, sinó també d'oficines especialitzades en empreses i banca privada).

“la Caixa” aposta per la diferenciació sobre la base de tres eixos principals: la proximitat al client, la introducció de noves tecnologies, i l'atenció personalitzada i adaptada als diferents tipus de client.

L'assessorament personalitzat i de qualitat al client particular és la base del model de gestió de “la Caixa”. Fem un esforç important i continuat per innovar en els productes i serveis que oferim, conscients de la importància d'avançar de manera ràpida i eficient si volem cobrir les expectatives dels nostres 10,6 milions de clients i consolidar, així, la seva fidelitat i confiança.

La preocupació per diversificar l'oferta de productes i serveis ens ha portat a ser una de les entitats més competitives del mercat financer espanyol i actualment som pioners en banca electrònica, caixers automàtics, venda d'entrades i banca electrònica per a mòbils a Espanya.

En el segment dels clients particulars, hem realitzat un esforç addicional durant aquest any per a satisfer les necessitats del col·lectiu de banca personal. El tracte amb aquest grup és a càrrec del gestor

personal, un professional especialitzat que ofereix una atenció personalitzada al client de banca personal i l'ajuda a orientar correctament les seves decisions a l'hora de triar els productes i serveis financers més adequats a les seves necessitats.

En els darrers anys, també ens hem compromès en la millora del nostre servei a les empreses. Hem obert un gran nombre de centres d'empreses i també hem diversificat els productes destinats a aquest segment de clients, a més de col·laborar amb associacions empresarials i de directius. Actualment, més de 380.000 empreses són clients de “la Caixa” i l'objectiu és arribar a les 500.000.

Per assolir aquest objectiu, diferenciem i donem un servei personalitzat segons el tipus d'empresa. Així, la nostra xarxa d'oficines tradicional atén les necessitats de les petites empreses i microempreses (menys de 10 milions d'euros); una xarxa de centres d'empresa s'ocupa de les mitjanes empreses (de 10 a 200 milions d'euros), i les oficines corporatives de Madrid i Barcelona donen servei a les grans empreses (més de 200 milions d'euros).

Els nostres clients valoren aquest esforç de diferenciació per la qualitat, i això queda reflectit en diverses enquestes. Així, segons el **Banc d'Espanya**, “la Caixa” és l'entitat amb menor nombre de reclamacions per volum de negoci, i **Merco Marcas** assenyala “la Caixa” com la marca financera amb millor reputació des de fa sis anys.

De la mateixa manera que ens adaptem a les necessitats dels clients, també ho fem amb la societat. Mantenim la missió original de donar oportunitats a les persones, però la manera com ho fem ha canviat d'acord amb les necessitats de la societat. L'Obra Social, gestionada amb la mateixa exigència d'eficiència que apliquem a l'activitat financera, ha sabut adaptar-se i avançar-se a l'evolució de les demandes socials dels darrers temps, tot assumint nous projectes i deixant-ne d'altres que han passat a ser administrats per institucions públiques. En aquest sentit cal destacar que no tan sols hem anat incrementant el pressupost destinat a l'Obra Social (fins als 500 milions d'euros pressupostats l'any 2009); també hem reforçat els programes destinats a l'acció

social (que actualment representen el 64 % del pressupost total).

Originàriament, l'Obra Social centrava la seva actuació en l'educació, la gent gran i l'assistència sanitària. Avui dia actuem en tots aquells àmbits en què considerem necessari intervenir, com la immigració, la infància, la pobresa, la formació postuniversitària, la reinserció social, l'ajut a la gent gran, la investigació per a lluitar contra malalties com l'Alzheimer, etc.

La situació actual i les expectatives de la nostra entitat



L'aplicació al llarg de la nostra història de tots aquests factors, amb dosis importants d'esforç i disciplina, ens ha portat a un creixement important i ens ha convertit en una institució financera centenària, amb alta rendibilitat, eficient, segura i amb una irrenunciable vocació social. Som el tercer grup financer espanyol i la primera caixa d'estalvis del món. Som una entitat que en el curs de la seva història ha fet front, amb èxit, a nombrosos reptes de gran rellevància.

En l'àmbit nacional "la Caixa" ha desenvolupat amb èxit un model de proximitat. Ha passat de ser una institució amb un caràcter clarament local a convertir-se en l'entitat amb la xarxa d'oficines més extensa del sistema financer espanyol. I també a nivell internacional hem fet un salt cap endavant, amb la identificació de noves oportunitats de negoci i introduint-nos en nous mercats de manera prudent.

La fase d'internacionalització de "la Caixa" és coherent amb la vocació generalista de l'entitat; és una eina que ens permet diversificar les nostres fonts de creixement i ajustar-nos a les necessitats dels nostres clients. En aquest sentit, a més del desenvolupament de relacions amb bancs corresponsals i de l'obertura de noves oficines de representació, hem obert també sucursals pròpies (fins ara a Polònia, Romania i el Marroc), per tal

d'estar presents en tots aquells països on hi ha una inversió significativa i creixent d'empreses espanyoles.

L'Obra Social ha assumint nous projectes i n'ha deixat d'altres que han passat a ser administrats per institucions públiques.

També en l'àmbit internacional és important destacar les participacions accionaries i la col·laboració comercial amb: Banco Português de Investimento –BPI– (a Portugal), Boursorama (a França), The Bank of East Asia (a Hong Kong i Xina), Grup Financer Inbursa (a Mèxic) i Erste Bank (a Àustria i l'Europa de l'Est).

El context econòmic actual

El context actual és, tanmateix, força complex. Ens trobem davant de la crisi financera més important i profunda de les últimes dècades, que afecta tots els mercats, tots els sectors i tots els països. En aquesta crisi hi ha hagut, i continuaran havent-hi, correccions i ajustaments inevitables, que han de servir per a corregir els excessos acumulats a nivell macroeconòmic i per a arribar a un model de creixement més equilibrat.

I, tot i que és cert que per a la majoria d'agents econòmics aquesta crisi ha suposat –i està suposant encara– uns costos molt importants, també ho és el fet que representa una gran oportunitat per a aprendre i sortir reforçats de cara al futur. És justament el que pretenem a "la Caixa", on veiem la crisi com una oportunitat per a refermar la nostra cultura d'empresa (basada en la confiança i la creació de valor per a tots els grups d'interès) i el nostre model de banca (la banca universal).

Reforçar la confiança, el factor essencial

En aquests moments en què la confiança en les entitats financeres s'ha vist molt afectada, hem

d'insistir a reforçar la confiança que inspira la nostra entitat i la nostra marca. Sabem la importància que té mantenir la reputació, i per això som molt conscients de la necessitat de continuar duent a terme amb gran rigor els mecanismes de control de riscos, per tal de mantenir la posició privilegiada de l'entitat en liquiditat i solvència.

Una anàlisi històrica ens mostra que les crisis de liquiditat no són infreqüents. Per tant, des de la responsabilitat d'assegurar el compliment dels nostres objectius estratègics de desenvolupament i creixement a llarg termini, sempre hem atorgat una importància crucial a tenir una bona posició en liquiditat (tant com en solvència), de manera que, el juny del 2009, el nostre nivell era el més alt del sistema financer espanyol, amb 22.475 milions d'euros (el 8,4 % de l'actiu).

D'altra banda, l'excel·lent posició de solvència del Grup "la Caixa" s'assoleix en un entorn d'especial dificultat, sobretot si tenim en compte les turbulències financeres que hem viscut els darrers mesos. La ràtio del *core capital* ('capital bàsic') del Grup, que mesura la proporció dels recursos propis de més qualitat respecte als actius ponderats pel risc, se situa en el 8,8 %, xifra superior al *core capital* d'entitats financeres nacionals de referència.

Mantenir el compromís en un context de crisi

Aquesta política de riscos es tradueix en ràtios de morositat sistemàticament inferiors a les del sistema financer espanyol. I, tot i que l'actual situació econòmica ha derivat en un increment generalitzat de la morositat, la gestió del risc prudent que portem a terme a "la Caixa" ens ha permès continuar amb la concessió de crèdits a particulars i empreses.

Respecte a la plantilla, volem que aquesta crisi ens permeti refermar el compromís amb els nostres empleats, especialment ara que la situació econòmica ha generat un augment de la inestabilitat laboral i de l'atur. Ens agrada transmetre de manera clara la nostra plena confiança en les persones, per tal d'evitar qualsevol tipus d'inquietud respecte al seu futur. El nostre compromís és a

llarg termini. Volem compartir un gran projecte de futur, alhora que mantenim una comunicació fluïda i l'esforç per fer possible la conciliació entre la vida personal i professional.

La gestió del risc prudent que portem a terme a "la Caixa" ens ha permès continuar amb la concessió de crèdits a particulars i empreses.

Respecte als clients, en el futur immediat hem de procurar consolidar la confiança que han dipositat en nosaltres, per la qual cosa hem de continuar potenciant una comunicació transparent. Amb el mateix objectiu, mantindrem la qualitat del servei i ens adaptarem a les seves necessitats. En aquest sentit, i en el difícil context actual, tenim establerts programes per a prevenir insolvències dels clients que tenen problemes en el pagament de les seves hipoteques i necessiten una reestructuració del seu deute, o ens adaptem a les necessitats dels col·lectius de nous residents o de petits empresaris.

Finalment, volem mantenir el compromís amb la societat. Tenim una gran tasca a realitzar també amb el conjunt de tots els ciutadans. Tasca que considerem un privilegi, però també una gran responsabilitat. Som conscients que, mitjançant la nostra activitat diària, hem de continuar contribuint al desenvolupament del teixit productiu i al progrés social.

A més, és molt important continuar mantenint i, si és possible, incrementant l'aportació a través dels programes de l'Obra Social, ja que constitueixen la manifestació més clara de l'estret vincle que uneix "la Caixa" amb la societat. Per exemple, volem intensificar el treball contra la pobresa infantil o les actuacions a favor d'aquells col·lectius de la societat més afectats per l'actual context de recessió econòmica i taxes d'atur creixents.

Il·lusió i responsabilitat per al futur

En definitiva, de cara al futur volem reforçar l'esperit social present des dels nostres orígens fundacionals,

tot donant una renovada i forta empenta a la cobertura de les necessitats canviants de clients, empleats i de la societat en general.

I ho farem confiant en el nostre model de banca, un model tradicional en el qual la banca al detall continuarà essent el pilar fonamental. Per tant, continuarem invertint en actius solvents, sòlidament finançats amb recursos de clients, amb nivells de palanquejament moderats i mantenint una especial atenció a la provisió d'un servei de qualitat i a la relació propera i a llarg termini amb el client.

Sabem que això requerirà nous esforços, però considerem el futur com una gran oportunitat per a satisfer el nostre compromís social. Oportunitat que encarem amb una actitud responsable i il·lusionada, amb el repte de continuar exercint un paper de lideratge en un escenari econòmic i financer que continuarà essent molt competitiu.

Es tracta d'un escenari que exigeix una adaptació ràpida i eficaç, i un control rigorós de costos per a garantir la competitivitat. Control que, a "la Caixa", durem a terme incidint en el desenvolupament de noves tecnologies que ens donin avantatges comparatius i sense renunciar a aventurar-nos en nous projectes que resultin estimulants i rendibles, i que permetin continuar en el

camí del creixement que ja hem iniciat. En aquest sentit, i sense renunciar al creixement dins del mercat nacional, el nostre objectiu és l'expansió internacional, que considerem crucial perquè ens permet aprofitar les oportunitats que els mercats exteriors representen en termes de diversificació de riscos, d'aprenentatge i de desenvolupament.

El nostre objectiu és l'expansió internacional perquè ens permet aprofitar les oportunitats que els mercats exteriors representen en termes de diversificació de riscos, d'aprenentatge i de desenvolupament.

Som conscients que, si volem aconseguir tots aquests objectius, haurem de treballar amb il·lusió i intensitat. Que haurem de continuar motivant els nostres empleats i cuidant al màxim els nostres clients, mitjançant el tracte personalitzat i uns excel·lents nivells de qualitat. Sabem que no és una tasca fàcil, però la nostra experiència ens avala i ens fa tenir confiança i seguretat que superarem amb èxit els reptes que el futur ens depara. Sabem també que aquest futur ens portarà la satisfacció que obtenim del fet de saber-nos socialment útils i d'estar convençuts del paper proactiu que tenim en la millora de la nostra societat.

ISIDRE FAINÉ

President de "la Caixa", de la Fundació "la Caixa" i de Criteris CaixaCorp.

També és vicepresident primer de la Confederació Espanyola de Caixes d'Estalvis (CECA), president de la Federació Catalana de Caixes d'Estalvis, de la Confederació Espanyola de Directius i Executius (CEDE) i del Capítulo Español del Club de Roma, vicepresident primer d'Abertis, vicepresident de Telefónica i vicepresident segon de Repsol YPF, entre d'altres.

