

## AA Aplicación 16.1

### El plan estratégico de CaixaBank

Miriam Delgado Verde  
*Universidad Complutense de Madrid*

CaixaBank se constituyó en 2011 como resultado del proceso de transformación de las antiguas cajas de ahorro en entidades bancarias y se ha convertido en los últimos años en el más importante banco minorista en España con 13,9 millones de clientes en 2015. A principios de ese año, presentó su nuevo Plan Estratégico (2015-2018): "ser líderes en confianza y rentabilidad". Con este título, la empresa trataba de reflejar los ejes de su actuación futura en el contexto de la gradual recuperación económica de la crisis económica y financiera sufrida desde 2008, que había dejado dos importantes impactos en la actividad bancaria: la significativa bajada de la rentabilidad y la caída de la reputación ante la sociedad.

Los grandes objetivos del plan estratégico planteaban que CaixaBank intentara consolidarse como la entidad líder en banca minorista en España a la vez que generar valor sostenible a sus accionistas, ser reconocida por su excelencia en el servicio y por su compromiso social y ser líder en la digitalización de la banca y en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías al servicio del cliente. Para lograr estos objetivos generales, en el plan estratégico se definieron cinco grandes líneas de actuación:

- **Foco en el cliente: ser el mejor banco en calidad y reputación:** aspiraba a diferenciarse como la entidad financiera con un mayor nivel de satisfacción entre sus clientes además de reforzar su reputación como paradigma de banca responsable y comprometida socialmente.
- **Lograr una rentabilidad recurrente por encima del coste de capital:** se comprometía a alcanzar una rentabilidad suficientemente alta para poder repartir un dividendo elevado y estable a sus accionistas. El impulso principal provendría del lado de los ingresos, reforzando el liderazgo en el mercado español y promoviendo el negocio internacional.
- **Gestionar activamente el capital:** el mantenimiento de un nivel de solvencia elevado tenía que apoyarse y complementarse con una gestión activa del capital que optimizara su utilización. Durante los siguientes años, debía disminuir significativamente la proporción de capital dedicada al negocio de participadas (pasando del 16% en 2014 a menos del 10% en 2016) y al negocio inmobiliario.
- **Liderar la digitalización de la banca:** pretendía ampliar su liderazgo en multicanalidad y movilidad y aprovechar las oportunidades que presentaba la revolución digital para dar un mejor servicio y mejorar la capacidad de gestión en todos los ámbitos de la organización.
- **Contar con el equipo humano más preparado y dinámico:** para asegurar las mejores capacidades internas, potenciaría la formación en capacidades profesionales críticas, impulsaría el modelo de descentralización en la gestión, adaptaría los sistemas de compensación y promoción a los segmentos de negocio y reforzaría la cultura de la meritocracia y diversidad.

Los objetivos de rendimiento financiero significaban intentar en 2018 cuadruplicar la rentabilidad del año 2014 (3,4%) y disminuir el ratio de eficiencia del 56,8% (año 2014) a menos del 45%. En cuanto a





la política de dividendos, se tenía previsto repartir el 50% o más del beneficio anual, a partir de 2015. Respecto a los objetivos no financieros, el plan estratégico establecía ganar cuota de mercado en España, pasando de un 15% a un 20% en créditos y depósitos. En este sentido, CaixaBank pretendía especialmente mejorar su cuota de mercado en Madrid (20,4% en 2014), Asturias (8,8%), Galicia (11,4%) y País Vasco (10,5%), que estaban muy por debajo de las alcanzadas en Cataluña (58%) y Navarra (54%).

Fuente: [www.caixabank.com](http://www.caixabank.com) y Cinco Días, 4-05-2015



La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones  
Thomson Reuters-Civitas, 5ª edición, 2015