

*On toca  
estar.*



**Memoria  
2019**



# Memoria 2019

## Índice

<b>1. Declaraciones de la alta dirección.</b>	<b>4</b>
<b>2. Proyectos y hechos relevantes del ejercicio.</b>	<b>9</b>
<b>3. Resultados del ejercicio.</b>	<b>12</b>
<b>4. Gestión sostenible, ética y responsable del negocio.</b>	<b>16</b>
<b>4.1. Gobierno y estrategia del negocio.</b>	<b>32</b>
4.1.1. Estrategia del negocio.	34
4.1.2. Gobierno corporativo.	38
4.1.3. Riesgos y líneas de defensa del negocio.	44
4.1.4. Ética y valores corporativos.	64
<b>4.2. Huella económica y del negocio.</b>	<b>69</b>
4.2.1. Gestión económica, financiera y fiscal.	72
4.2.2. Gestión comercial y clientes.	78
4.2.3. Gestión de compras y proveedores.	95

4.2.4. Cooperativismo y asociacionismo.	101
4.2.5. Administraciones, reguladores y ayuntamientos.	106
4.2.6. Aliados socios.	109
4.2.7. Gestión de la calidad.	114
4.2.8. Gestión de la innovación.	120
<b>4.3. Huella laboral.</b>	<b>124</b>
<b>4.4. Huella social.</b>	<b>148</b>
<b>4.5. Huella ambiental.</b>	<b>155</b>
<b>4.6. Gestión de la tecnología e información.</b>	<b>161</b>
<b>4.7. Comunicación y transparencia.</b>	<b>170</b>
<b>5. Anexos.</b>	<b>178</b>
5.1. Datos de la empresa.	178
5.2. Información relevante sobre el informe.	192

# 1. Declaraciones de la alta dirección



## Amadeo Ferrer. Presidente de Caixa Popular

Caixa Popular es un modelo de banca cooperativa, valenciana, con valores, social y diferente. Se caracteriza por su defensa inexcusable e incansable del cooperativismo, por demostrar sistemáticamente los valores más profundos, profesionales y solidarios con su entorno, con todos sus grupos de interés y por trabajar, año tras año, para que la entidad realice una gestión sólida, solvente y profesional. Es un ejemplo de banca cooperativa

social, respetada y valorada por todos los tejidos productivos y sociales de la Comunitat Valenciana.

Empiezo un nuevo mandato como presidente de Caixa Popular, cargo que dejó mi admirado Benet Delcán, cuya calidad humana, profesional y entrega han guiado a la organización a obtener los mejores resultados de esta entidad, mientras fue presidente de la entidad. Sirvan estas líneas

para plasmar mi más profundo respeto y admiración por su persona, que siempre permanecerá en nuestra memoria.

Ocupar de nuevo la presidencia del Consejo Rector es la mejor oportunidad para reforzar los resultados, estructuras y proyectos realizados y cumplidos de forma sobresaliente en la planificación estratégica "Reinventar-se 2020". Vuelvo con ilusión y ganas de acompañar al equipo humano y a todos los grupos de interés de Caixa Popular hacia nuevos retos y éxitos, que nos abre el nuevo periodo estratégico "TransformAcció 2022".

En Caixa Popular seguimos creyendo y defendiendo la banca social en la que el modelo de negocio compatibiliza los resultados con la defensa y el fortalecimiento de los ecosistemas económicos y sociales, en nuestro caso de la Comunitat Valenciana.

Defendemos la banca con valores donde se diseña y facilita el acceso a productos y servicios bancarios para toda la sociedad valenciana, las cooperativas, las empresas, los emprendedores, los comercios, los autónomos y las familias.

La incorporación de manera transversal de la responsabilidad social en todas las unidades de negocio, en la red y en los servicios centrales hacen que sea visible y palpable un comportamiento responsable, ético y sostenible, y que se ponga el foco en la voz de los grupos de interés para escuchar y atender, en la medida de nuestras posibilidades, sus necesidades, requerimientos y expectativas.

Los principios del cooperativismo, su difusión y fortalecimiento forman parte del espíritu Caixa Popular y es de valorar la práctica diaria que de estos principios hace la entidad siendo un ejemplo a seguir por el resto de las cooperativas valencianas. A su vez, el apoyo al asociacionismo como instrumento de la sociedad civil para dar solución a las necesidades colectivas favorece y

consolida espacios de encuentro y reflexión donde se resuelvan problemas y se planteen soluciones y oportunidades.

Seguimos con el propósito y el anhelo de lograr que Caixa Popular sea la entidad financiera preferida de la gente honesta, comprometida, que sepa valorar una propuesta de banca próxima, moderna, solvente y basada en valores.

La huella social es otro de los ejes estratégicos de nuestra actividad. Ponemos el foco en el apoyo al empleo y al desarrollo de los mercados y sectores del territorio, en la defensa de la cultura y del valenciano, en la solidaridad en todas sus vertientes y en el respeto absoluto, ético, comprometido y visible con los distintos grupos de interés.

Esta memoria de responsabilidad social 2019 da respuesta a los requisitos tanto de la Ley 11/2018 de información no financiera y diversidad como al Global Reporting Initiative, contenidos en sus estándares.

Estamos trabajando para continuar fortaleciendo nuestra imagen como empresa cooperativa ética, competitiva, innovadora, social, defensora del desarrollo sostenible y transparente, tanto en sus resultados como en los enfoques de gestión diseñados e implantados en todas nuestras actividades.

A partir del ejercicio 2020 vamos a trabajar en la consecución de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y de la Agenda 2030 para demostrar nuestro apoyo incondicional en resolver todos los problemas del planeta y en construir un mundo mejor para las generaciones venideras.

Desde ese momento todo mi esfuerzo y empeño estará centrado en mantener la línea de continuidad y resultados obtenida por la gestión y valor diferencial y en trabajar en sintonía, respeto y cercanía con todas las personas que forman el colectivo de trabajo de la cooperativa.



## **Rosendo Ortí.**

### **Director general de Caixa Popular**

Más de 40 años trabajando con esfuerzo, compromiso, ética y pasión por construir un modelo de valor económico y social en el sector financiero para la Comunitat Valenciana explican los resultados obtenidos año tras año y la reputación que, de Caixa Popular, tienen nuestros grupos de interés.

A pesar de las exigencias crecientes de los reguladores y con una sociedad cada vez más consciente

y preparada, Caixa Popular ha sabido reinventarse, superar satisfactoriamente las últimas crisis y crecer ejercicio a ejercicio de forma sostenible, mejorando su gestión.

Una gestión basada en la ética, en la profesionalidad, donde nuestros valores y los principios cooperativos son fundamentales para nuestra reputación.

El sector financiero se encuentra en un momento en que los bajos tipos de interés y la transformación digital van a diferenciar a las organizaciones del futuro. Caixa Popular, a través de la empresa informática del Grupo de la Asociación Española de Cajas Rurales, RSI, está diseñando sistemas y herramientas que sirvan para optimizar y asegurar la seguridad de los procesos y los servicios con la mayor calidad, además de completar todo el plan ambicioso de digitalización. Trabajamos para que nuestros clientes encuentren un trato y un asesoramiento especial y de valor para liderar nuestro sector en la Comunitat Valenciana.

El ejercicio 2019 ha sido otro año muy satisfactorio, en el que hemos cerrado con éxito nuestro plan estratégico "Reinventar-se 2020". Esta satisfacción reside en:

- ▶ La mejora de los indicadores clave del negocio, ingresos, negocio fuera de balance, márgenes, resultado de explotación, venta de seguros y la disminución de las tasas de morosidad.
- ▶ La potenciación de áreas y departamentos para construir una cooperativa más capaz. Ejemplos son la Banca Empresa, la Unidad de Seguimiento de Riesgos, la de Recuperación, la de Consumo y Medios de Pago o la de Responsabilidad Social.
- ▶ La identificación de nuevos nichos de mercado, el valor de los modelos de inteligencia de clientes y la focalización en obtener resultados sostenibles a largo plazo, mejorando nuestra presencia en más mercados.

Vamos a continuar apostando por el valor, por la creación de ecosistemas económicos y sociales más capaces en nuestro territorio y por fortalecer nuestra transformación.

Ya hemos dado respuesta a la Ley 18/2018 de fomento de la responsabilidad social de la Generalitat Valenciana, a la Ley 11/2018 de información no financiera y diversidad del Estado español y seguimos avanzando en la sostenibilidad y en apoyar los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).

El próximo plan estratégico "TransformAcció 2022" es otro ejercicio de responsabilidad compartida en el que el Consejo Rector, el colectivo de trabajo y nuestros grupos de interés han colaborado en diseñar un futuro aún más sólido y relevante en la Comunitat Valenciana.

Las estrategias integrarán:

- ▶ La creación de un modelo de felicidad para las personas.
- ▶ El desarrollo del talento y de la innovación.
- ▶ El crecimiento en personas y oficinas.
- ▶ El refuerzo de la solvencia.
- ▶ El aumento de la rentabilidad.
- ▶ La disminución de la tasa de activos dañados.
- ▶ La aplicación de un nuevo modelo comercial y de relación con los clientes.
- ▶ La identificación y construcción de nuevos nichos de negocio rentables.
- ▶ La implantación de la gestión estratégica de proyectos.
- ▶ La simplificación de la estructura hacia una organización líquida.

- ▶ La transformación digital y la protección ante la “ciberdelincuencia”.
- ▶ El apoyo al desarrollo sostenible y los ODS.
- ▶ La escucha activa de la voz de nuestros grupos de interés.

Nuestro objetivo para el periodo 2020-2022 va a ser trabajar de forma excelente, teniendo en cuenta los requerimientos y las expectativas de los grupos de interés, y en dejar la mejor huella económica, laboral, social y ambiental, resultado de nuestras actividades y proyectos. El valor diferencial de nuestra cooperativa es la satisfacción, las emociones y las percepciones de todas las personas a las que afecta nuestra actividad.

Seguiremos colaborando intensamente en nuestra implicación en el mundo de las cooperativas y asociaciones; siempre hemos creído en las soluciones colectivas para resolver las necesidades comunes, con nuestra participación directa, transparente y acercándonos a la ciudadanía,

siendo coherentes con nuestros principios como cooperativistas.

Mi reflexión termina con una mención especial a la figura de Benet Delcán, presidente de Caixa Popular hasta que falleció en mayo de 2019. Él fue, y será para siempre, un ejemplo modélico de esfuerzo y dedicación, y un referente en el movimiento cooperativo valenciano. Destacó especialmente su magnífica contribución al éxito de cooperativas como Florida Grup Educatiu, Consum o Abacus, así como a la fundación de la Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado (FEVECTA).

Benet fue un hombre único que recibió la mayor distinción que se puede dar a personalidades del sector cooperativo, el Premio Pepe Miquel. Durante años he tenido el placer y el honor de compartir con él las aspiraciones y el devenir de nuestra cooperativa. Juntos hemos aprendido y trabajado para hacer de Caixa Popular una entidad financiera valenciana, con valores, social y diferente.

Sin duda, siempre estará en el corazón de la familia Caixa Popular.

## 2. Proyectos y hechos relevantes del ejercicio



**“Una propuesta de valor es presentar a los grupos de interés, dentro del ejercicio de debida transparencia, un resumen sintético y, a ser posible, cuantificado de las actuaciones, logros y problemáticas de mayor impacto acaecidas en ese periodo.”**

El ejercicio 2019 ha sido un año valioso para el avance de las estrategias corporativas esenciales y, también, para las específicas, ambas contenidas en el plan estratégico “Reinventar-se 2020”.

La primera conclusión es el cierre con éxito del plan antes mencionado, tras el cumplimiento de las 36 actuaciones de impacto integradas en las seis estrategias y en los diez factores claves de éxito. La segunda conclusión es la creación y aprobación del nuevo plan estratégico "TransformAcció 2022".

Analizando el crecimiento compuesto de los últimos cinco ejercicios se mantiene la tendencia de resultados positivos, como se puede ver en el siguiente cuadro:

### Tasas de crecimiento compuesto correspondientes al periodo 2015-2019 (%)



Son especialmente relevantes los crecimientos compuestos del resultado de la actividad de explotación, el beneficio bruto y el negocio fuera de balance, todos ellos por encima del 20 %.

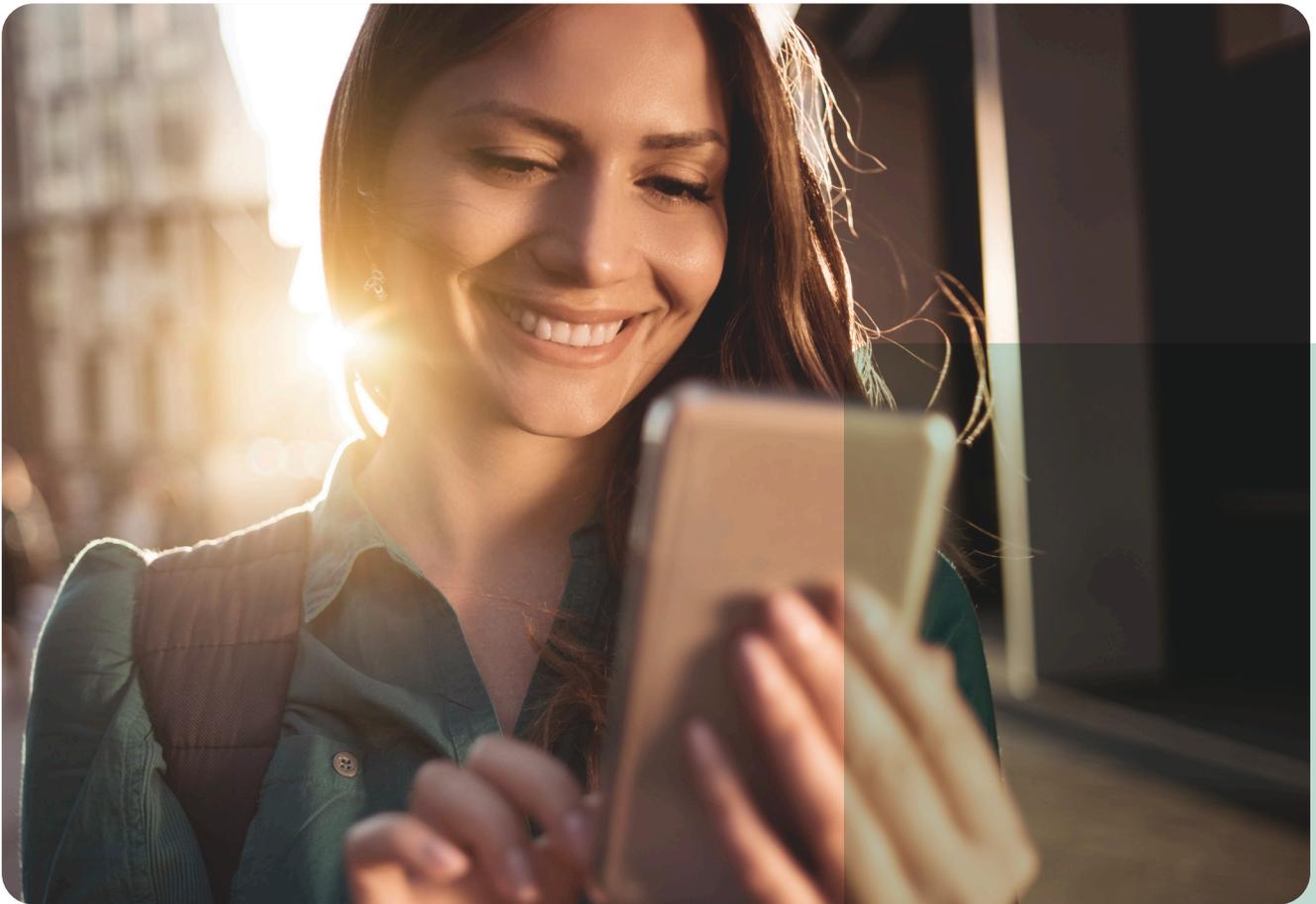
La penetración de Caixa Popular en el territorio continúa creciendo al abrir dos nuevas oficinas. Este hecho representa un avance de un 2,81 %.

También se incrementa el número medio de trabajadores en trece personas (ver el capítulo de gestión económica, financiera y fiscal) para continuar aportando valor al ecosistema económico y social de la Comunitat Valenciana.

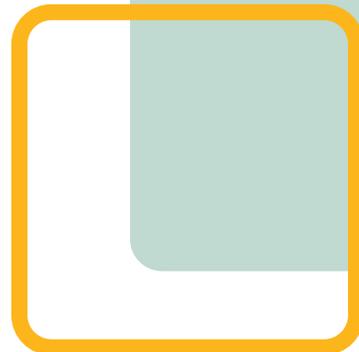
A continuación, se informa de los principales logros del ejercicio en aquellos campos en los que ha habido mejoras o actuaciones relevantes:

CAMPO	LOGROS SIGNIFICATIVOS ALCANZADOS
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Finalización con éxito (cumplimiento 90 %) del plan “Reinventar-se 2020”.</li> <li>▶ Aprobación del nuevo plan “TransformAcció 2022”.</li> </ul>
Económico-financiero	<p>Resultados sobresalientes (<math>R \geq 10\%</math> frente a 2018) en los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ingresos.</li> <li>▶ Margen de intereses.</li> <li>▶ Resultados de explotación.</li> <li>▶ Beneficios brutos y netos.</li> <li>▶ Ahorro (plazo fijo y cuentas a la vista).</li> <li>▶ Recursos gestionados.</li> <li>▶ Crédito a clientes bruto y sano.</li> <li>▶ Cobertura del activo irregular.</li> </ul>
Negocio y clientes	<p>Los avances más destacables, por su impacto y valor al negocio, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Creación de la nueva línea de negocio: instituciones religiosas.</li> <li>▶ Mejoras en Ruralvía, la banca digital de Caixa Popular.</li> <li>▶ Formación 100 % para el cumplimiento: LOPD, riesgos penales, MiFID I, MiFID II, seguros y contratos inmobiliarios.</li> <li>▶ Creación de los nuevos expertos: “responsables de productos” y “especialistas de segmentos”.</li> <li>▶ Crecimiento de casi un 5 % en cooperativas clientes y de casi un 20 % en asociaciones.</li> </ul>
Personas	<p>Los proyectos y resultados de mayor valor en la gestión de personas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Incremento del número medio de empleados en 13 personas.</li> <li>▶ Constitución de la unidad de proyectos.</li> <li>▶ Transformación de la estructura organizativa funcional a matricial: organización líquida.</li> <li>▶ Nuevo plan de formación comercial.</li> <li>▶ Publicación de la brecha salarial.</li> <li>▶ Mejora de la productividad de personas frente al margen bruto y frente a los beneficios antes de impuestos (38 % y 15,7 %, respectivamente).</li> </ul>
Tecnología y digitalización	Fortalecimiento de la ciberseguridad a través de múltiples proyectos en los cinco procesos para su gestión.
Grupos de interés	Atención y respuesta a 55 requerimientos frente a los 93 requerimientos y necesidades de los grupos de interés. El grado de cumplimiento en 2019 fue del 59,14 %.

### 3. Resultados del ejercicio



En este apartado de la memoria se realiza el ejercicio de debida transparencia económica de Caixa Popular. Para ello, se presentan los dos documentos fundamentales que resumen la situación financiera, el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias.



► **BALANCE DE SITUACIÓN (datos en miles)**

<b>ACTIVO</b>	<b>2019</b>
<b>Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista</b>	<b>231.268</b>
<b>Activos financieros mantenidos para negociar</b>	<b>58</b>
Derivados	58
<b>Activos financieros no destinados a negociación valorados obligatoriamente a valor razonable con cambios en resultados</b>	<b>4.612</b>
Instrumentos de patrimonio	3.013
Préstamos y anticipos	1.038
Clientela	1.038
Valores representativos de deuda	561
<b>Activos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global</b>	<b>117.134</b>
Instrumentos de patrimonio	25.995
Valores representativos de deuda	91.139
<b>Activos financieros a coste amortizado</b>	<b>1.550.279</b>
Valores representativos de deuda	325.258
Préstamos y anticipos	1.225.021
Entidades de crédito	62.411
Clientela	1.162.610
<b>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</b>	<b>83.968</b>
<b>Activos tangibles</b>	<b>30.545</b>
Inmovilizado material	30.076
De uso propio	30.052
Cedido en arrendamiento operativo	0
Afecto a la obra social	24
Inversiones inmobiliarias	469
<b>Activos intangibles</b>	<b>73</b>
Otros activos intangibles	73
<b>Activos por impuestos</b>	<b>2.622</b>
Activos por impuestos corrientes	904
Activos por impuestos diferidos	1.718
<b>Otros activos</b>	<b>6.826</b>
Resto de los otros activos	6.826
<b>Activos no corrientes y grupos enajenables de elementos que se han clasificado como mantenidos para la venta</b>	<b>6.828</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.950.245</b>

<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>		<b>2019</b>
<b>Pasivos financieros mantenidos para negociar</b>		<b>51</b>
Derivados		51
<b>Pasivos financieros a coste amortizado</b>		<b>1.748.090</b>
Depósitos		1.715.363
Bancos centrales		148.316
Entidades de crédito		580
Clientela		1.566.467
Otros pasivos financieros		32.727
<b>Derivados - contabilidad de coberturas</b>		<b>48.685</b>
<b>Provisiones</b>		<b>5.312</b>
Compromisos y garantías concedidos		257
Restantes provisiones		5.055
<b>Pasivos por impuestos</b>		<b>4.492</b>
Pasivos por impuestos diferidos		4.492
<b>Otros pasivos</b>		<b>8.929</b>
De los cuales: fondo de la obra social		1.248
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>1.815.559</b>
<b>Fondos propios</b>		<b>128.052</b>
Capital		60.078
Capital desembolsado		60.078
Capital no desembolsado exigido		0
<i>Pro memoria:</i> capital no exigido		0
Prima de emisión		0
Instrumentos de patrimonio emitidos distintos del capital		0
Componente de patrimonio neto de los instrumentos financieros compuestos		0
Otros instrumentos de patrimonio emitidos		0
Otros elementos de patrimonio neto		0
Ganancias acumuladas		59.199
Reservas de revalorización		2.186
Otras reservas		(2.663)
Resultado del ejercicio		11.004
(-) Dividendo a cuenta		(1.752)
<b>Otro resultado global acumulado</b>		<b>6.634</b>
Elementos que no se reclasificarán en resultados		2.870
Cambios del valor razonable de los instrumentos de patrimonio valorados a valor razonable con cambios en otro resultado global		2.870
Elementos que pueden reclasificarse en resultados		3.764
Derivados de cobertura. Reserva de cobertura de flujos de efectivo [parte eficaz]		(332)
Cambios de valor razonable de los instrumentos de deuda valorados a valor razonable con cambios en otro resultado global		4.096
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>		<b>134.686</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>		<b>1.950.245</b>
<b>PRO MEMORIA: EXPOSICIONES FUERA DE BALANCE</b>		<b>2019</b>
Compromisos de préstamo concedidos		124.425
Garantías financieras concedidas		3.153
Otros compromisos concedidos		26.868

► CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (datos en miles)

CONCEPTOS	2019
<b>Ingresos por intereses</b>	<b>37.209</b>
Activos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global	2.441
Activos financieros a coste amortizado	34.236
Restantes ingresos por intereses	532
<b>Gastos por intereses</b>	<b>(1.616)</b>
<b>MARGEN DE INTERESES</b>	<b>35.593</b>
<b>Ingresos por dividendos</b>	<b>1.209</b>
<b>ingresos por comisiones</b>	<b>20.472</b>
<b>Gastos por comisiones</b>	<b>(1.621)</b>
<b>Ganancias o pérdidas al dar de baja en cuentas activos y pasivos financieros no valorados a valor razonable con cambios en resultados, netas</b>	<b>138</b>
Activos financieros a coste amortizado	(221)
Restantes activos y pasivos financieros	359
<b>Ganancias o pérdidas por activos financieros no destinados a negociación valorados obligatoriamente a valor razonable con cambios en resultados, netas</b>	<b>141</b>
Otras ganancias o pérdidas	141
<b>Diferencias de cambio, netas</b>	<b>327</b>
<b>Otros ingresos de explotación</b>	<b>1.653</b>
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>(3.056)</b>
De los cuales: dotaciones obligatorias a fondos de obra social	(1.028)
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>54.856</b>
<b>Gastos de administración</b>	<b>(29.327)</b>
Gastos de personal	(17.589)
Otros gastos de administración	(11.738)
<b>Amortización</b>	<b>(2.517)</b>
<b>Provisiones o reversión de provisiones</b>	<b>(1.234)</b>
<b>Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de activos financieros no valorados a valor razonable con cambios en resultados y pérdidas o ganancias netas por modificación</b>	<b>(4.988)</b>
Activos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global	8
Activos financieros a coste amortizado	(4.996)
<b>Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de inversiones en dependientes, negocios conjuntos o asociados</b>	<b>3</b>
<b>Ganancias o pérdidas al dar de baja en cuentas activos no financieros, netas</b>	<b>30</b>
<b>Ganancias o pérdidas procedentes de activos no corrientes y grupos enajenables de elementos clasificados como mantenidos para la venta no admisibles como actividades interrumpidas</b>	<b>(3.847)</b>
<b>GANANCIAS O PÉRDIDAS ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>12.976</b>
<b>Gastos o ingresos por impuestos sobre las ganancias de las actividades continuadas</b>	<b>(1.972)</b>
<b>GANANCIAS O PÉRDIDAS DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>11.004</b>
<b>Ganancias o pérdidas después de impuestos procedentes de actividades interrumpidas</b>	<b>0</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>11.004</b>

En el capítulo "4.2. Huella económica y del negocio", apartado "Gestión económica, financiera y fiscal" se explican los resultados y la evolución de los parámetros e indicadores principales de la gestión económico-financiera realizada en el ejercicio, en comparación con los obtenidos en el anterior.

## 4. Gestión sostenible, ética y responsable del negocio



**“Hoy en día no basta con obtener el mayor beneficio de la gestión y los dividendos más cuantiosos para los accionistas. Una empresa del siglo XXI sabe que su éxito culmina cuando se compromete en construir ecosistemas económicos, sociales y ambientales consistentes, capaces y sostenibles.”**

Caixa Popular, desde su creación hace 42 años, ha considerado imprescindible, en el desarrollo de sus procesos y servicios y en las relaciones con sus grupos de interés, demostrar que su gestión económica es coherente y responsable, que la ética y el respeto son esenciales para una entidad enmarcada en el sector financiero y que una estrategia de apoyo incondicional al entorno más cercano, a su cultura, al desarrollo de sus mercados y a los valores de la sociedad de la Comunitat Valenciana son plataformas para el éxito.

El año 2018 fue de especial relevancia en la Comunitat Valenciana como consecuencia de la publicación de la Ley 18/2018 para el fomento de la responsabilidad social. Esta ley tiene el objetivo de promover y fomentar, en el territorio valenciano, *“el desarrollo de acciones y políticas socialmente responsables en las administraciones públicas, en su sector público instrumental, en las empresas y, en general, en las organizaciones públicas o privadas, para que en el*

*diseño, desarrollo y puesta en marcha de sus políticas, planes, programas, proyectos y operaciones se asuman criterios de sostenibilidad social, ambiental, económica, financiera y de transparencia en la contratación”.*

En ese mismo ejercicio Caixa Popular decidió evolucionar su sistema de gestión en esta materia hacia otro de mayor impacto y profundidad mediante un proyecto de innovación y mejora que incluye:

- 
- ▶ La gestión responsable, ética y sostenible en el día a día de todas las actividades y decisiones, dando respuesta al desarrollo sostenible en todas sus vertientes.
- 
- ▶ El análisis y asunción de las directrices y requerimientos de los prescriptores más importantes a nivel internacional, como lo son Naciones Unidas, Global Reporting Initiative (GRI) o AccountAbility.
- 
- ▶ El desarrollo de estudios periódicos de *benchmarking* en esta materia, con compañías líderes en responsabilidad social de su sector y del resto de mercados.
- 

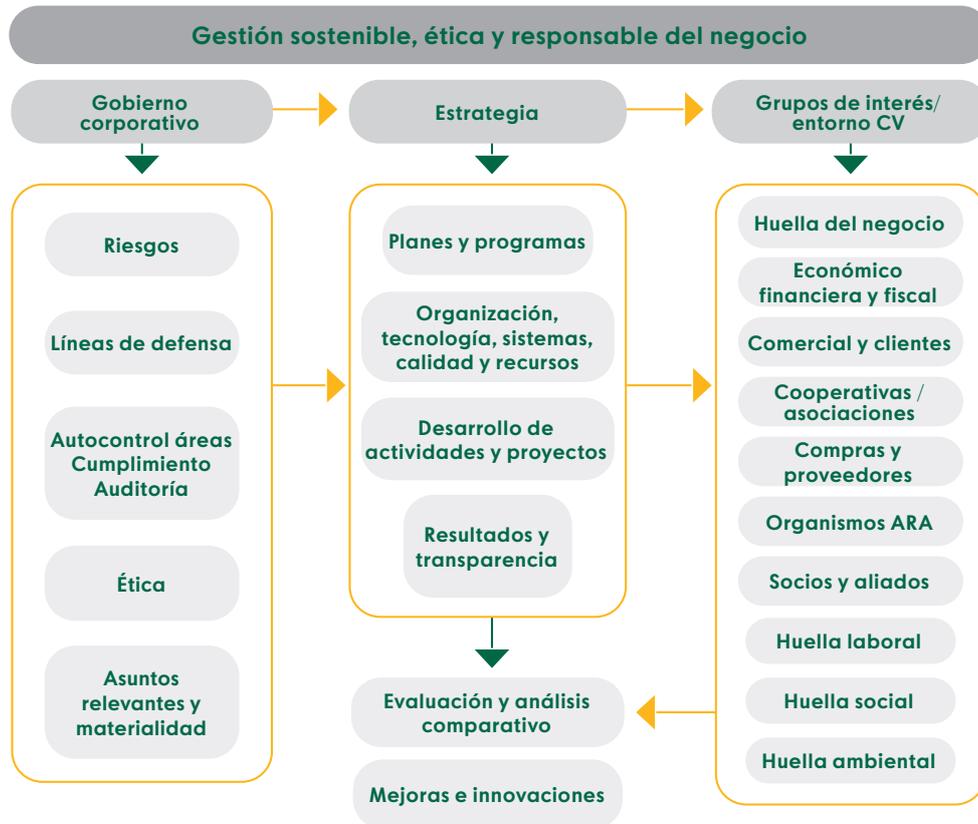
A partir de 2018, la responsabilidad social y la sostenibilidad se incorporan en la estrategia corporativa como una palanca clave.

Como consecuencia de este enfoque, la memoria actual incluye a todas las unidades de la entidad e informa de cómo estas están colaborando en pos de un mundo más solidario, más ecológico, más

implicado en la generación de empleo y cómo se asegura el más estricto cumplimiento de la legislación y del buen hacer en la gestión.

Este nuevo posicionamiento ha servido para definir un nuevo orden estratégico y táctico donde la sostenibilidad y la responsabilidad se convierten en uno de los principales inductores de valor.

El esquema global de esta gestión es el siguiente:



La meta es avanzar sistemáticamente en la mejora de los enfoques de gestión de la responsabilidad social hasta alcanzar el nivel de desarrollo de las organizaciones de referencia en esta materia, a nivel nacional.

## Responsabilidad social

*“La implantación de una valiosa responsabilidad social en las organizaciones es el mejor instrumento para conseguir el desarrollo sostenible, establecer los mejores marcos de relación con los grupos de interés y desplegar a todos los niveles una gestión ética, sostenible y de apoyo a la consolidación de mercados y sociedades.”*

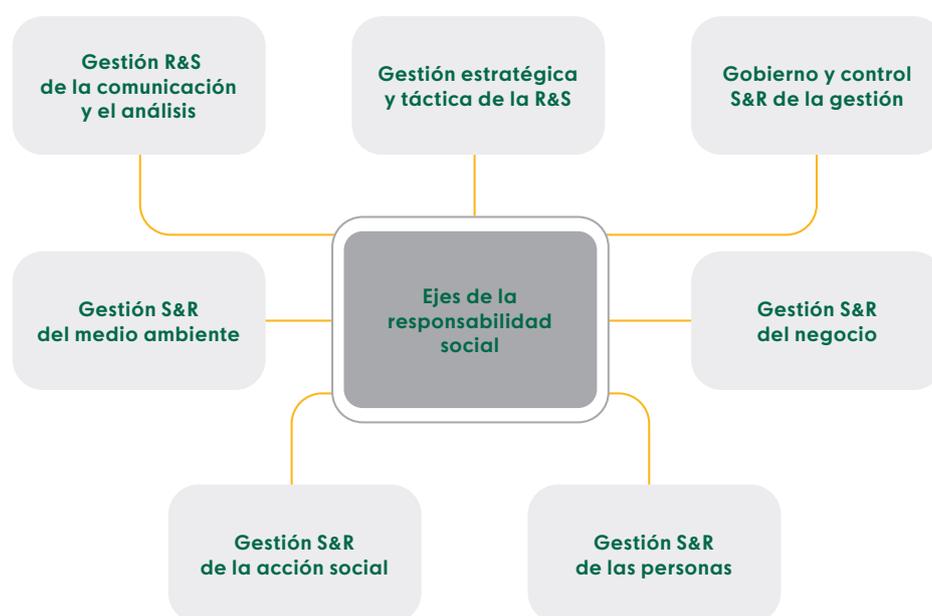
Caixa Popular define su responsabilidad social como la voluntad de asumir y colaborar sistemáticamente en el desarrollo sostenible y en la solución de los retos

y de las necesidades de la Comunitat Valenciana, aprovechando, además, para fortalecer un nuevo posicionamiento que proporcione:

- ▶ Una nueva fuente de diferenciación en el sector financiero.
- ▶ Una imagen de marca más poderosa y responsable.
- ▶ Un mejor clima laboral y un mayor orgullo de pertenencia.
- ▶ Un marco de relaciones con los grupos de interés, completo, ético y de valor compartido.
- ▶ La consolidación de la mejor reputación.

### Modelo de responsabilidad social

Para dar cobertura a todas las materias que de alguna manera conducen a una gestión sostenible, ética y responsable y a los requerimientos de prescriptores y reguladores, Caixa Popular establece el siguiente modelo de gestión sostenible y responsable:



Este enfoque, los principios y los compromisos se plasman en su política de responsabilidad social.

## Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de los proyectos de responsabilidad social en el ejercicio 2019:

Proyecto	Nivel de cumplimiento
Análisis y propuestas de mejora de la identidad estratégica	100 %
Diseño del plan estratégico de responsabilidad social 2020 - 2022	100 %
Diseño y desarrollo de cinco políticas clave de la organización	100 %
Diseño e implantación de la organización para la responsabilidad social	100 %
Mejora del sistema de gestión de la ética y del cumplimiento	Traslado 2020
Diseño nuevo modelo de la gestión medioambiental	Traslado 2020
Análisis responsable de proveedores y la cadena de suministro	100 %
Desarrollo de pruebas piloto sobre proyectos de acción social	100 %
Diseño del plan de formación en responsabilidad social	100 %
Adecuación de la web corporativa al nuevo modelo de la responsabilidad social	100 %
Elaboración y publicación de la primera memoria de responsabilidad social	100 %

Grado final de cumplimiento del programa 2019: 82 %.

## Propuesta inicial de proyectos de responsabilidad social del ejercicio 2020

De acuerdo con la criticidad en el desarrollo de sistemas y proyectos para el ejercicio 2020, se identifican y se aprueban los siguientes proyectos de sostenibilidad y responsabilidad:

**1**

Actualización del sistema y del mapa de gestión de riesgos con los correspondientes a los medioambientales, los sociales externos y los laborales.

---

**2**

Fortalecimiento del sistema de gestión de la ética y del código ético.

---

**3**

Identificación y concreción de los ODS y de la Agenda 2030 en la gestión sostenible y responsable de Caixa Popular (el diseño inicial se incorpora en esta memoria).

---

**4**

Análisis y evaluación de la gestión medioambiental y diseño de las bases del nuevo modelo.

---

**5**

Proyectos de generación de huella social 2020.

---

**6**

Formación en responsabilidad social para las nuevas incorporaciones.

---

**7**

Liderazgo en la difusión de la responsabilidad en grupos de trabajo de asociaciones relevantes.

---

A partir de 2020 se decide evidenciar de forma concreta y específica cómo Caixa Popular colabora en los ODS y en la agenda 2030.

## Agenda 2030 y Objetivos del Desarrollo Sostenible

Caixa Popular comprende la importancia y el valor de los ODS como evolución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) que finalizaron en 2015.

Como prueba de su integración y colaboración en estos, ha realizado un análisis de los 17 objetivos y de las 169 metas, y se compromete a identificar y precisar en 2020 su contribución

a los objetivos en los que existe una estrecha relación y establecer un modelo para informar y cuantificar el valor generado en cada uno de los objetivos identificados, a partir de 2021.

Los objetivos con los que Caixa Popular va a comprometerse y se compromete hasta el cumplimiento de la Agenda 2030 son:

	<p>Trabaja y colabora en la promoción de la seguridad y salud laboral y en el bienestar de sus trabajadores.</p>
	<p>Promueve sistemáticamente planes y programas para la formación y educación del colectivo de trabajo, de los clientes y del resto de grupos de interés.</p>
	<p>Establece políticas y medidas para obtener la igualdad de género y la inclusión.</p>
	<p>Gestiona el talento y proporciona un trabajo y un nivel de responsabilidad para obtener la mayor pasión y compromiso de las personas de la entidad.</p>
	<p>Colabora en el desarrollo y consolidación de empresas, comercios, autónomos y familias generando oportunidades de empleo y riqueza en la Comunitat Valenciana.</p>
	<p>Diseña y desarrolla programas en alianza, productos y servicios para personas con escasez de recursos económicos y la promoción de la accesibilidad financiera.</p>
	<p>Aboga por el fortalecimiento de la sociedad civil y la cohesión social a través del apoyo al asociacionismo.</p>
	<p>Trabaja en conseguir consumos responsables en todas sus oficinas y oferta productos y servicios sostenibles o de apoyo a la sociedad.</p>
	<p>Colabora en la mitigación del cambio climático en el objetivo mundial de transición hacia una economía baja en carbono.</p>
	<p>Define como estrategia corporativa la participación, activa, implicada y de valor en iniciativas, asociaciones y equipos para fomentar los ODS y la sostenibilidad y responsabilidad.</p>

A continuación, se explica cómo Caixa Popular realiza la gestión de los grupos de interés y cómo define sus asuntos relevantes y su materialidad.

## Gestión de grupos de interés

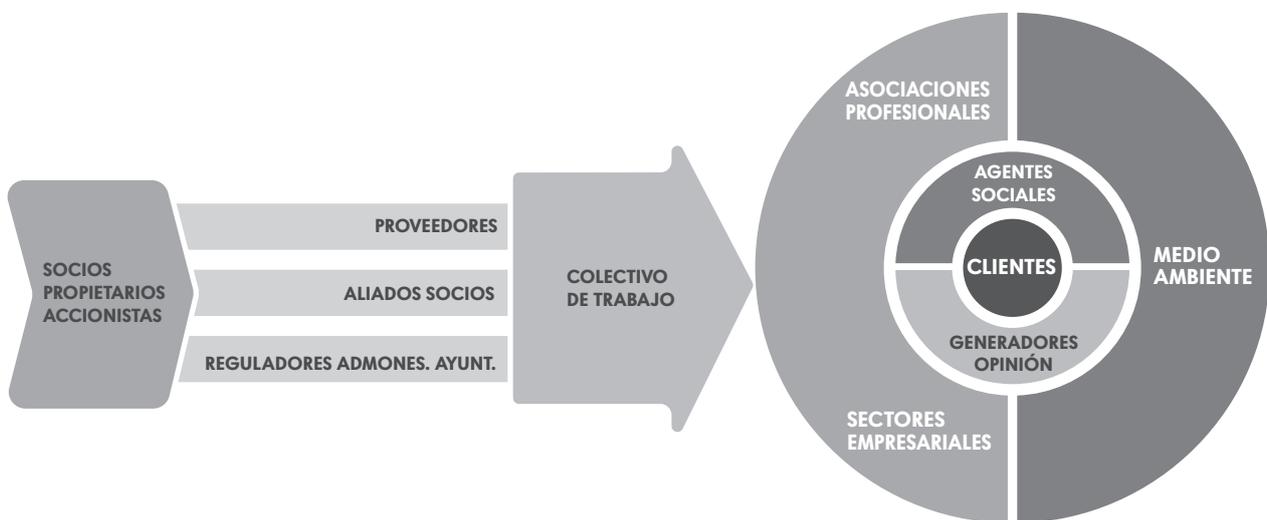
*“La gestión básica de los grupos de interés, orientada hacia el cumplimiento de sus estándares y hacia su satisfacción, te facilitará la permanencia y competitividad en el sector. La implantación de valiosos marcos de relación, donde pervivan la confianza, las experiencias de valor y las mejores emociones, te auparán al liderazgo.”*

Caixa Popular diseñó e implantó en 2018 un sistema completo de gestión de grupos de interés, basado en las directrices de la organización AccountAbility y en su estándar AA1000SES Stakeholder Engagement Standard, para dar respuesta a la necesidad de utilizar la “voz de los grupos de interés” en aspectos tan importantes como la concepción de las estrategias, la identificación de

proyectos y mejoras en la gestión, la detección de requerimientos, necesidades y expectativas, y, por último, la definición y priorización de sus asuntos relevantes. Este sistema se revisará trienalmente y su actualización se realizará en 2022.

Fruto del mismo se obtuvo el siguiente mapa de grupos de interés:

**Mapa de grupos de interés**



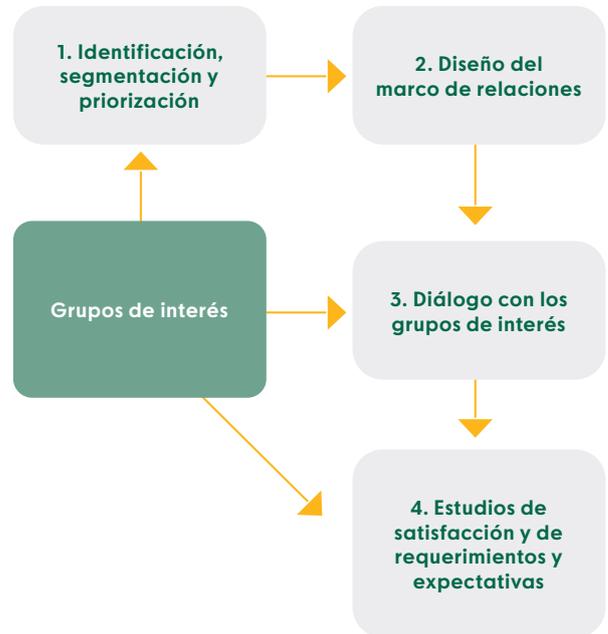
Como consecuencia de este mapa, se establecieron las siguientes categorías y tipos de grupos de interés:

Los grupos identificados (actualizados y revisados en 2020) y segmentados se presentan en el capítulo Anexo 5.1 Datos de la empresa.

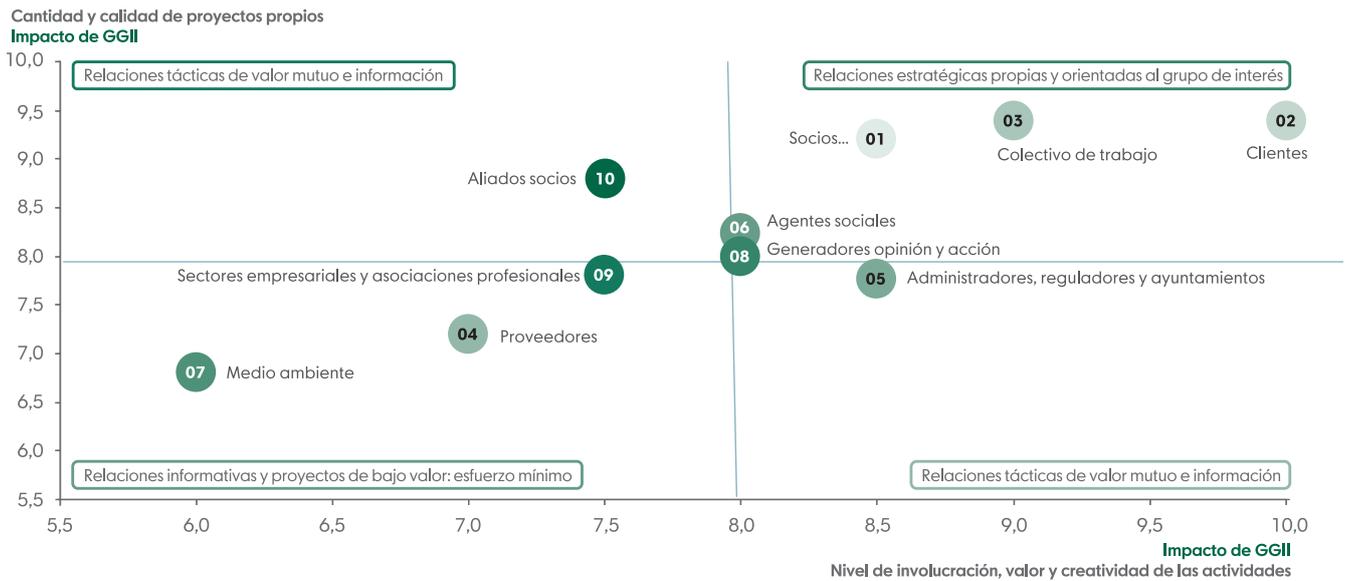
## Modelo de gestión de grupos de interés

De acuerdo con la “Metodología de gestión de grupos de interés de Caixa Popular” se diseña un modelo que se resume en el siguiente cuadro:

## Gestión de grupos de interés



Como consecuencia de la primera etapa de este modelo, se presenta el mapa de influencia e impacto de los grupos de interés:



Caixa Popular selecciona de entre estos, como grupos de interés de atención responsable y sostenible, los siguientes:

- ▶ Ayuntamientos y barrios.
- ▶ Cooperativas.
- ▶ Tejido asociativo empresarial y comercial.
- ▶ Sociedad concreta, en el caso de desastres o catástrofes.
- ▶ Personas con discapacidad.
- ▶ Personas con riesgo de exclusión.
- ▶ Empoderamiento de la mujer.

### Valor de la relación con los grupos de interés

De los proyectos “Diseño del sistema de gestión de grupos de interés” y “Estudio de satisfacción de requerimientos y expectativas de grupos de interés”, realizados en 2018 y que continuarán vigentes hasta 2022, Caixa Popular obtuvo los siguientes resultados y propuestas:

GRUPO DE INTERÉS	SATISFACCIÓN GLOBAL (SG)	SATISFACCIÓN VARIABLES DEL SERVICIO/RELACIÓN	SATISFACCIÓN PROCESOS / ACTIVIDADES
1. Socios propietarios	8,6	8,9	9,0
2. Clientes	9,2	9,2	9,0
3. Colectivo de trabajo	7,7	8,7	8,7
4. Proveedores	9,0	9,3	9,1
5. Organismos ARA (*)	9,4	9,4	9,1
6. Agentes sociales	8,5	9,0	7,7
7. Medio ambiente	6,0	5,5	4,8
8. Generadores de opinión	8,8	8,9	8,3
9. Sectores y asociaciones	9,4	9,4	9,0
10. Aliados socios	9,8	9,8	9,6

(\*) Administraciones, reguladores y ayuntamientos

Del cálculo del valor medio compuesto ponderado, según la prioridad de los grupos de interés, se obtienen los siguientes valores medios:

▶ Satisfacción global	= 8,7
▶ Satisfacción con las variables del servicio/relación	= 8,5
▶ Satisfacción con los procesos/actividades	= 8,5

En relación a los requerimientos y expectativas de los grupos de interés, a continuación se presentan las propuestas clave priorizadas y las acciones realizadas:

REQUERIMIENTOS, EXPECTATIVAS, NECESIDADES (REN)	SITUACIÓN
Mejorar la creatividad e innovación en productos y relaciones	En desarrollo
Comunicación y difusión de la RS	Implementada 100 % en el modelo de comunicación, en la web y en la memoria de responsabilidad social
Modernización tecnológica e imagen (web, logo, sistemas, etc.) Ser disruptivos y diferentes; orientarse a los <i>millennials</i>	En desarrollo
Mejora de la funcionalidad de Ruralvía	En desarrollo
Colas, rapidez en la atención y minimización de errores	En desarrollo
Acción social, no general y “no decir sí a todos”. Desarrollar “Huella social”	Implementada 100 % con el nuevo modelo de “Huella social”
Crecimiento en Alicante y Castellón	Se ha incrementado la presencia en Alicante con la apertura de oficina en Villena. En Castellón no se considera estratégico y prioritario
Voto electrónico y retransmisión de la Asamblea General	En desarrollo
Canales al grupo de interés: socio, medios, etc. <i>Open days</i>	En desarrollo
Centro de reuniones y de formación de Caixa Popular	Por el momento no se considera estratégico y prioritario
Convertirse en la principal empresa financiera de la Comunitat Valenciana	Lo es por activos
Ser un agente del cambio y líder en responsabilidad social	Implementada. Miembro directivo en comités de responsabilidad social de tres asociaciones estratégicas de la Comunitat Valenciana

## Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

No existen mejoras relevantes de la gestión de los grupos de interés salvo la respuesta a los requerimientos, necesidades y expectativas globales de las partes interesadas.

## Asuntos relevantes y materialidad del negocio

*“La definición precisa y completa de los asuntos relevantes de una organización y la asunción de mayor impacto y criticidad es la mejor manera de asegurar su buena praxis en su gestión sostenible, ética y responsable.”*

Desde finales de la primera década del siglo XXI, las organizaciones punteras en el desarrollo y consolidación de la responsabilidad y de la sostenibilidad han publicado su definición de asuntos relevantes y el análisis de materialidad de sus negocios. Como consecuencia de las propuestas de las entidades Global Reporting International (GRI), International Integrated Reporting Council, AccountAbility y Sustainability Accounting Standards Board (SASB), las organizaciones han comprendido cómo deben identificar aquellos aspectos de la gestión que tienen suficiente relevancia para ser analizados, tratados y difundidos

por su importancia y criticidad en su capacidad para crear valor, para asegurar el desarrollo sostenible y para fortalecer su permanencia en el mercado en el medio y en el largo plazo. Estos asuntos relevantes, tanto individual como de forma agregada, son la mejor representación del valor de la posición financiera y operacional de cualquier organización.

Tras el “Estudio estratégico de responsabilidad social corporativa y valor de la gestión de grupos de interés” de 2018, Caixa Popular identificó los asuntos relevantes y de la materialidad.

### Asuntos relevantes

La definición de los asuntos relevantes se realizó analizando en profundidad los retos y estrategias de la organización, los temas materiales de mayor valor para las empresas del sector y las propuestas concretas de las entidades GRI y SASB para el sector financiero y expertos internacionales en sostenibilidad y responsabilidad.

Como resultado de este análisis y de la validación posterior con los grupos de interés, se definieron los siguientes 35 asuntos relevantes:

I	GESTIÓN DEL NEGOCIO
I.01	Rentabilidad y resultados económico-financieros
I.02	Reputación, marca e imagen
I.03	Eficiencia, calidad y análisis ( <i>big data</i> , etc.) en la gestión
I.04	Banca digital y nuevos competidores (empresas <i>fintech</i> )
I.05	Disponibilidad y calidad de servicios
I.06	Innovación y creatividad
I.07	Gestión integral de riesgos
I.08	Desarrollo del cooperativismo y del asociacionismo
I.09	Atención, servicio y experiencia de cliente
I.10	Transparencia y rigor en la gestión: cumplimiento financiero y regulatorio
I.11	Gestión de la morosidad
I.12	Racionalización de la capacidad instalada
I.13	Integración de factores de riesgo ESG en análisis de créditos
II	ÉTICA Y BUEN GOBIERNO
II.01	Aseguramiento del cumplimiento de la legislación
II.02	Prevención de la corrupción y comportamiento ético (blanqueo, etc.)
II.03	Gobierno corporativo: buenas prácticas
III	HUELLA LABORAL
III.01	Respeto de los derechos humanos
III.02	Seguridad y salud laboral
III.03	Entorno de trabajo y accesibilidad
III.04	Libertad de asociación y diálogo laboral
III.05	Formación y desarrollo del talento
III.06	Empleo estable e igualdad de oportunidades
III.07	Conciliación de la vida profesional y personal
III.08	Empleo para personas con discapacidad y personas en riesgo de exclusión
IV	HUELLA MEDIOAMBIENTAL
IV.01	Eficiencia energética: minimización
IV.02	Emisiones de gases de efecto invernadero: compensación
IV.03	Huella hídrica: minimización
IV.04	Combustibles fósiles: minimización
IV.05	Papel: minimización
IV.06	Biodiversidad y paisaje: apoyo y mejora
IV.07	Tratamiento de residuos y reciclaje
V	HUELLA SOCIAL
V.01	Acción social y voluntariado
V.02	Compromiso social con administraciones y comunidades locales
V.03	Comunicación, transparencia y redes sociales
V.04	Inclusión y educación financiera (microcréditos, etc.)

## Análisis de materialidad

De acuerdo con las metodologías de las entidades antes mencionadas, el paso siguiente fue priorizar los asuntos relevantes a tres niveles:

1

*Interno.* La valoración interna se realizó a través de una muestra del equipo directivo de Caixa Popular (25 personas), de un representante del Consejo Rector y de una persona del colectivo de trabajo, con conocimiento de los principios asociados a la materialidad.

---

2

*Externo (grupos de interés).* La evaluación de los asuntos relevantes se hizo a una muestra de 22 personas que cubrían las 10 categorías de grupos de interés de la organización.

---

3

*Expertos en responsabilidad social y en gestión de grupos de interés.* La encuesta y entrevista se realizó a cinco expertos en esta materia con experiencia nacional e internacional.

---

A partir de esta información la organización estableció cinco alcances de materialidad, reflejados a través de las cinco matrices siguientes:

1

Matriz de materialidad de grupos de interés y evaluadores internos de la empresa.

---

2

Matriz de materialidad de grupos de interés y expertos en responsabilidad social.

---

3

Matriz de materialidad de grupos de interés e impacto en el negocio (interna+expertos).

---

4

Matriz de madurez de asuntos relevantes (sector muestra vs. expertos en responsabilidad social).

---

5

Matriz de riesgos de los asuntos relevantes por probabilidad e impacto.

---

A continuación, se presenta la matriz de materialidad de grupos de interés e impacto en el negocio (interna+expertos).



Adicionalmente, y en relación con los asuntos relevantes, se decide:

- 
- ▶ Incorporar y reportar como asuntos relevantes a los siete asuntos correspondientes a la huella ambiental, a la integración de factores de riesgo ESG en análisis de créditos, a la seguridad y salud laboral y al empleo estable e igualdad de oportunidades.
- 
- ▶ Monitorizar y reportar en su justa medida al resto de los asuntos relevantes no seleccionados como posicionamiento de excelencia en la gestión y prevención de riesgos y amenazas.
- 

### **Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022**

Para el desarrollo de esta política y la consolidación del nuevo modelo de responsabilidad social se plantean los siguientes retos y objetivos para el periodo 2020-2022:

- 
- ▶ Consolidar el nuevo modelo de gestión de la responsabilidad social definido como consecuencia del proyecto “Estudio estratégico de la responsabilidad social corporativa y el valor de la gestión de grupos de interés”.
- 
- ▶ Establecer el enfoque de gestión de aquellos ejes o vectores identificados como los más débiles en el desarrollo de la responsabilidad social.
- 
- ▶ Implantar y consolidar el nuevo eje de “huella social” diseñado y desarrollado en el ejercicio anterior.
- 
- ▶ Desarrollar y mejorar la comunicación y la transparencia en la gestión de la organización.
- 
- ▶ Fortalecer el nuevo posicionamiento de empresa responsable, ética y sostenible.
-

## 4.1. Gobierno y estrategia del negocio



**“La definición y el despliegue de la estrategia es la vía para alcanzar el éxito, la diferenciación y la transformación de la organización. El gobierno y la estrategia del negocio es el vehículo para asegurar el desarrollo de los procesos, productos y proyectos.”**

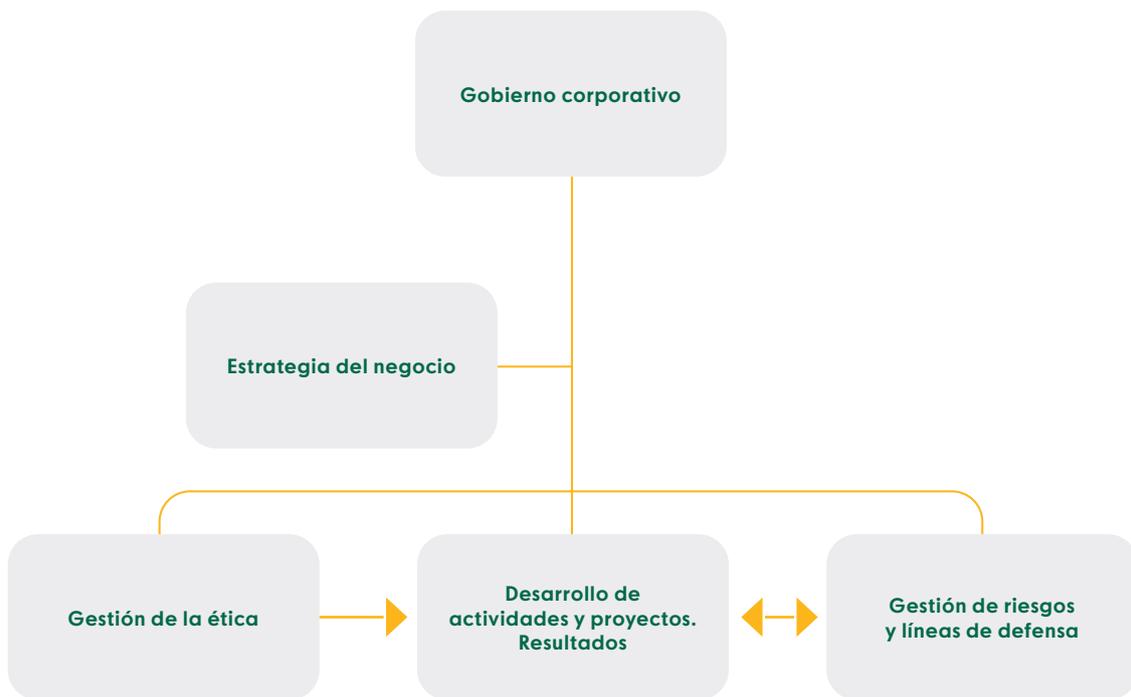
La estrategia y el gobierno del negocio son los dos ejercicios de responsabilidad y coherencia necesarios para definir y alcanzar el mejor posicionamiento competitivo, y definir proyectos y actividades para asegurar la continuidad y el crecimiento razonable de la cooperativa en el corto, medio y largo plazo.

Para una organización como Caixa Popular, esta misión es responsabilidad final del Consejo Rector y de la Asamblea General, con la colaboración del equipo de dirección y de todos las áreas, departamentos y personas de esta.

En la actualidad el gobierno y la estrategia de Caixa Popular se establece mediante los siguientes

campos de actuación: estrategia del negocio, gobierno corporativo, gestión de riesgos y líneas de defensa y gestión de la ética.

El desarrollo e integración de estos cuatro aspectos asegura la coherencia en la gestión estratégica y el diseño racional para hacer frente a los retos y metas de la organización.



## 4.1.1. Estrategia del negocio



**“El éxito de un negocio se basa en la definición de su visión en el medio plazo, en la obtención de información relevante del sector (DAFO) y del entorno (STEER) y en las competencias y capacidades de la organización para establecer estrategias de valor e impacto para el logro de estas.”**

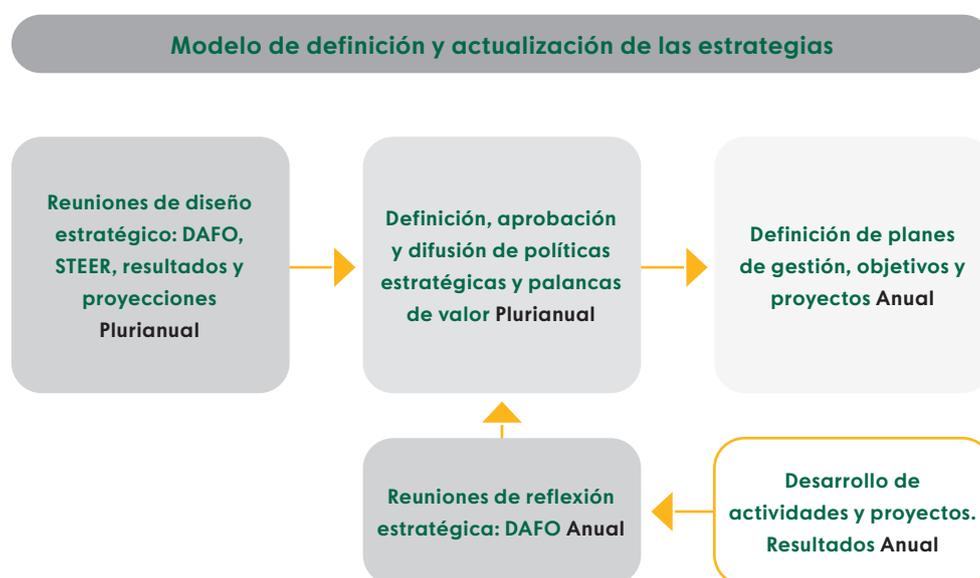
Caixa Popular diseña sus planes estratégicos cada tres años, de acuerdo con el nivel de incertidumbre del negocio y de la situación económica existente en el país. En 2019 se cerró la planificación trienal “Reinventar-se 2020” y se empezó a trabajar en la nueva planificación denominada “TransformAcció 2022”.

El cumplimiento de las seis estrategias corporativas y de los diez factores críticos de éxito definidos en el plan que ha finalizado en 2019 ha sido casi completo. La situación de la entidad refleja el nivel de estabilidad, consistencia, conocimiento, resultados e integración y relación con todos sus grupos de interés, el más sólido de su historia.

Anualmente la revisión de la estrategia confiere una flexibilidad y una operatividad, esenciales en

el éxito de la organización y en la eficiencia para gestionar el cambio.

El inicio de cada plan estratégico se basa en el análisis y actualización, si se requiere, de la identidad estratégica de la entidad constituida por su misión, los valores y la visión de esta.



En las reuniones de diseño estratégico del equipo de dirección se dibujan y establecen las políticas estratégicas y las palancas necesarias para su gestión. Basándose en una matriz DAFO con aportaciones de todo el colectivo de trabajo, estos planes plurianuales se revisan y aprueban por el Consejo Rector y se difunden en la organización.

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. Mediante este ejercicio se

asegura el valor, coherencia y utilidad de las estrategias de la entidad.

Al final de cada ejercicio se elabora un documento denominado "Aspectos significativos de la gestión" que recoge todas las actividades estratégicas realizadas.

El correspondiente a 2019 refleja las 36 actuaciones de impacto en el logro de las políticas estratégicas del plan "Reinventar-se 2020" y en la preparación del nuevo "TransformAcció 2022".

Este ejercicio de síntesis permite una reflexión de la gestión realizada para detectar el nivel de cumplimiento de estrategias, programas y proyectos, y las acciones necesarias para el diseño del nuevo plan.

## Resultados del cumplimiento del plan “Reinventar-se 2020”

A continuación, se presenta el cumplimiento de las políticas estratégicas y de los factores clave de éxito del “Reinventar-se 2020”, detallando específicamente el avance entre los dos últimos ejercicios.

VARIABLE	CUMPLIMIENTO	MEJORA 2018-2019
Mejora de la tasa de solvencia*	✓	+ 5,81 %
Crecimiento de activos fuera de balance	✓	+22,22 %
Disminución de las activos dañados	✓	-8,56 %
Potenciar la multicanalidad: proyectos SI	✓	100 %
Gestión emocional de clientes (sobre 100)**	✓	59,3
Crecimiento del margen de intereses	✓	10,5 %
Crecimiento del margen bruto	✓	7,9 %

VARIABLE	CUMPLIMIENTO	MEJORA 2018-2019
Productividad (negocio por oficina)	✓	7,72 %.
Negocio empresas	✓	13,57 %
Incremento de capital social	✓	19,49 %
Incremento de la actividad comercial	✓	10,25 %
Mejora de la eficiencia	✓	5,56 %
Bajar la tasa de mora: financiera	✓	-19,18 %
Bajar la tasa de mora: inmobiliaria	✓	-53,85 %

\* Valores siempre por encima de lo establecido por la regulación y con estricto cumplimiento.

\*\* Segunda entidad financiera mejor valorada a nivel nacional en gestión emocional.

El nuevo plan estratégico “TransformAcció 2022” de un análisis DAFO se resume en los siguientes aspectos:

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Eficiencia económica y productividad de la gestión. Erosión de los elementos de diferenciación.</li> <li>▶ Baja penetración en productos fuera de balance.</li> <li>▶ Reducción del volumen de activos dañados.</li> <li>▶ Baja penetración de ventas digitales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cambios regulatorios. Inseguridad jurídica.</li> <li>▶ Cambios sociales, demográficos y comportamiento de clientes.</li> <li>▶ Ciberseguridad.</li> <li>▶ Entrada de nuevos competidores diferentes a los habituales.</li> <li>▶ Incertidumbre en la evolución de los mercados.</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Modelo cultura de empresa y personas.</li> <li>▶ Modelo de relación con los clientes.</li> <li>▶ Pertenencia al Grupo Caja Rural.</li> <li>▶ Banca de proximidad y localismo.</li> <li>▶ Posicionamiento como entidad valenciana de referencia.</li> <li>▶ Horarios y amplios modelos de atención personal a clientes, según sus necesidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Especialización segmentos de clientes de alto valor.</li> <li>▶ Atracción de “clientes sostenibles” por el modelo de banca cooperativa, valenciana con valores, social y diferente.</li> <li>▶ Expansión geográfica.</li> <li>▶ Gestión de datos que permitan nuevas vías de valor.</li> <li>▶ Captación de talento.</li> </ul>

El plan “TransformAcció 2022” se sintetiza mediante las siguientes políticas y palancas:

ESTRATEGIAS	PALANCAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Crecer en felicidad</li> <li>▶ Reforzar la solvencia</li> <li>▶ Aumentar la rentabilidad</li> <li>▶ Bajar la tasa de activos dañados</li> <li>▶ Aplicar nuevo modelo comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mentalidad ganadora</li> <li>▶ Implicación personal</li> <li>▶ Actividad comercial</li> <li>▶ Innovación en valor</li> </ul>

## 4.1.2. Gobierno corporativo



**“El buen gobierno corporativo garantiza la rendición de cuentas, la equidad y la transparencia en la relación de la entidad con todos sus grupos de interés.”**

El diseño y estructura del gobierno corporativo de Caixa Popular se ha configurado en base a las directrices sobre gobierno interno del Banco de España (Eurosistema), los principios de buen gobierno para empresas no cotizadas del Instituto de Consejeros-Administradores, el código de buen gobierno de las sociedades cotizadas y las mejores prácticas en gestión del gobierno corporativo de entidades financieras, consideradas como *benchmark* para la organización.

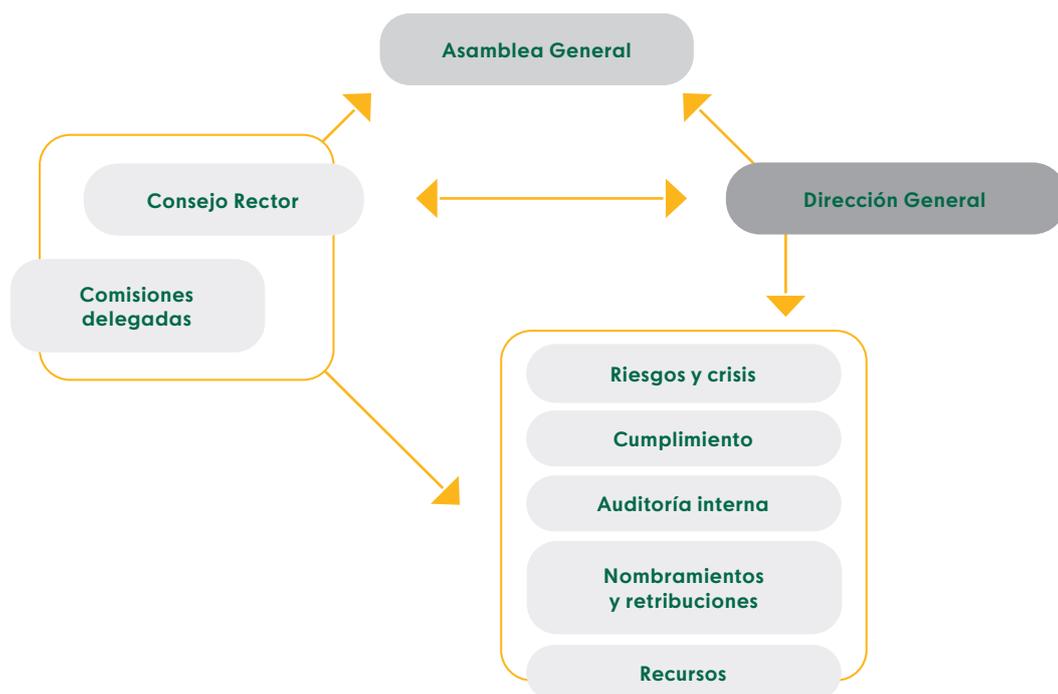
Los principales fines del gobierno corporativo son:

- ▶ El aseguramiento de la alineación y coherencia entre estrategia y operaciones.
- ▶ La monitorización y control de los aspectos entendidos como cruciales de la gestión.
- ▶ La protección de los derechos de los socios propietarios y del resto de los grupos de interés.

Como demostración de su máximo compromiso en este campo, Caixa Popular firmó en 2018 la declaración por la ética empresarial y el buen gobierno e implantó el mecanismo institucional de protección normativa del Grupo Caja Rural.

## Modelo de gobierno corporativo

El modelo de gobierno diseñado da respuesta a los requerimientos legales e introduce estructuras y métodos que faciliten el gobierno y control de las operaciones y estrategias de la entidad. Su concepción estructural se representa a través del siguiente esquema:



En la actualidad la administración, gestión y control del gobierno corporativo están sustentados en los siguientes órganos:

- ▶ Asamblea General
- ▶ Consejo Rector y comisiones delegadas:
  - Comisión de recursos
  - Comisión de nombramientos y retribuciones
  - Comité mixto de auditoría y riesgos
- ▶ Comisiones y comités complementarios de interés operativo:
  - Consejo social
  - Comité de igualdad
  - Comité de seguridad e higiene
  - Comisión de promoción cooperativa
  - Comité de ética
  - Órgano de control interno
  - Unidad de prevención del blanqueo de capitales
  - Unidad de gestión integral del riesgo
  - Unidad de cumplimiento normativo

Para la gestión del gobierno corporativo, la entidad cuenta con los siguientes activos y elementos de regulación:

- ▶ Estatutos sociales
- ▶ Reglamentos y normas internas de los órganos de gobierno
  - Reglamento del Consejo Rector
  - Reglamento del Comité mixto de auditoría y riesgos y director de la unidad de riesgos
  - Reglamento del Comité de nombramientos y retribuciones
- ▶ Estructura organizativa: líneas de responsabilidad, funciones y prevención de conflictos de interés
  - Organigrama
  - Líneas de responsabilidad y funciones
  - Criterios de prevención de conflictos de interés
- ▶ Procedimientos internos en relación con los riesgos
- ▶ Colectivo identificado y política de remuneraciones
- ▶ Evaluación de la idoneidad

En la página web de la entidad ([www.caixapopular.es](http://www.caixapopular.es)), en el apartado “Gobierno corporativo y política de remuneraciones”, se detallan tanto los documentos antes indicados como la información acerca de: la Asamblea General, los integrantes del Consejo Rector y de las comisiones delegadas,

los criterios de nombramiento, selección y evaluación de competencias de estos, las funciones y responsabilidades de los órganos de gestión y el resto de los puntos de orientación y posicionamiento arriba enunciados.

## Consejo Rector

Para dar respuesta al principio de transparencia se informa de los integrantes, cargos y tipos de consejeros del Consejo Rector. Como requerimiento de prescriptores de responsabilidad social

y reguladores se informa de la composición por rangos de edad y sexo del citado consejo y del equipo de dirección.

### Esquema de integrantes del Consejo Rector:

Tabla de la composición desglosada de los órganos de gobierno (Consejo Rector y equipo de dirección)



## COMPOSICIÓN DESGLOSADA POR EDAD Y SEXO DEL CONSEJO RECTOR Y DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN

Órganos de gobierno	De 31 a 50 años				Más de 50 años				Total			
	M	%	H	%	M	%	H	%	M	%	H	%
Consejo Rector	5	42	0	—	1	8	6	50	6	50	6	50
Equipo de dirección	3	24	1	8	1	8	8	60	4	31	9	69
<b>Totales</b>	<b>8</b>	<b>32</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>56</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>60</b>

### Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

Los datos más representativos de la gestión del gobierno corporativo son:

#### GOBIERNO CORPORATIVO

La gestión del gobierno corporativo se ha realizado de acuerdo con el modelo establecido, efectuando algunos cambios en los consejeros y en la presidencia del Consejo Rector.

VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Remuneración total a consejeros (*) (€)	17.772,48	24.953,04	-28,78 %
Consejeros mujeres del colectivo de trabajo en Consejo Rector	3	3	0%
Consejeros hombres del colectivo de trabajo en Consejo Rector	3	3	0%
Reuniones del Consejo Rector	11	11	0%
Reuniones comisión mixta de auditoría	3	3	0%
Reuniones comité de nombramientos y retribuciones	3	3	0%

\* La retribución que reciben es exclusivamente por gastos de dietas y desplazamientos.

## Valor de la relación con los grupos de interés

De los proyectos “Diseño del sistema de gestión de grupos de interés” y “Estudio de satisfacción de requerimientos y expectativas de grupos de interés”, Caixa Popular obtuvo los siguientes resultados, propuestas y necesidades de los socios propietarios:

SATISFACCIÓN	REQUERIMIENTOS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
<p><b>Satisfacción global “socios propietarios”:</b> 8,6</p> <p><b>Satisfacción con el desarrollo de actividades:</b> 9,2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La incorporación del socio propietario en Caixa Popular se realizó de la manera prevista y de forma satisfactoria: 9,4.</li> <li>– Caixa Popular elabora la documentación necesaria para informar de la gestión y de los resultados obtenidos a los socios propietarios en plazo, forma y fondo: 9,2</li> <li>– Caixa Popular informa, prepara y facilita la participación de los socios propietarios en la Asamblea General y en otras reuniones de una manera eficiente y de valor: 8,7</li> <li>– Caixa Popular presta un servicio de atención al socio propietario de una forma rápida, precisa y útil: 8,6</li> <li>– Caixa Popular cumple en fondo y forma con los acuerdos de retribución por la consideración de socio propietario: 9,3</li> </ul> <p><b>REPUTACIÓN DE CAIXA POPULAR</b></p> <p><b>Reputación global “socios propietarios”:</b> 9,1</p> <p><b>Mejores palancas de reputación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Comportamiento ético y responsable en su gestión: 9,6</li> <li>– Bien gestionada económicamente y perdurable en el tiempo: 9,5</li> <li>– Modelo por la opinión, valores y satisfacción que transmiten sus personas.</li> <li>– Apoya y fomenta el cooperativismo y el asociacionismo: 9,4</li> </ul> <p><b>Peores palancas de reputación:</b></p> <p>Creatividad, innovación y tecnología en su negocio: 7,8</p>	<p><b>El grupo “socios propietarios” indicó los siguientes requerimientos para el periodo 2018-2020:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un canal de atención al socio en la web corporativa y un responsable de su gestión y atención. A través de este canal se debe permitir la consulta de información referente a cada uno de los últimos ejercicios, la entrada de peticiones y la posibilidad de realizar sugerencias o plantear quejas y la consulta de la información correspondiente a cada socio. Información manual, sólo para los que la soliciten específicamente.</li> <li>2. Mejorar y modernizar el proceso asociado a la ejecución y resultados de la Asamblea General, tal y como se está haciendo actualmente para las grandes empresas: control de asistencia, votación de cada uno de los aspectos relevantes a distancia, retransmisión de la asamblea, grabación, etc. Hacer la asamblea antes, acercándose a los periodos en los que se hacen en las grandes empresas (desde marzo a mayo).</li> <li>3. Simplificar el acceso a la información dirigida a los socios propietarios y hacerla más comprensible para las personas que no tengan la formación necesaria para entender en toda su totalidad los documentos asociados a los resultados de la compañía y a las medidas o propuestas de análisis y decisión.</li> <li>4. Informar con antelación del retorno del capital social y ejecutar antes la política de retribución.</li> <li>5. Mejorar y simplificar la información relativa a la entrada de un socio de la empresa, informando de obligaciones, derechos y diferentes niveles de participación, todo ello de forma muy sencilla. También informar sobre la fiscalidad aplicable del socio que abandona esta condición.</li> </ol> <p><b>Seguimiento</b></p> <p>Se ha avanzado en el requisito nº 2 con el acceso al registro de asistencia en la Asamblea General y el voto telemático para el caso de las elecciones a cargo de los socios de trabajo y se ha realizado el nº 3.</p>

## Posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

Durante el periodo 2020-2022 se terminará de consolidar y fortalecer el modelo de gestión del gobierno corporativo:

- ▶ Política y código de buen gobierno de la entidad.
- ▶ Dar respuesta a los requerimientos y expectativas de los grupos de interés.

## 4.1.3. Riesgos y líneas de defensa del negocio



**“La identificación, prevención y mitigación de riesgos y amenazas es la base de sustentación de la continuidad, el crecimiento y la garantía del negocio.”**

Caixa Popular diseña y mantiene sistemáticamente un sistema para la gestión del control interno, basado en una metodología propia, cuya responsabilidad es del Comité Mixto de Auditoría y Riesgos, que reporta directamente a la presidencia, máximo responsable del Consejo Rector.

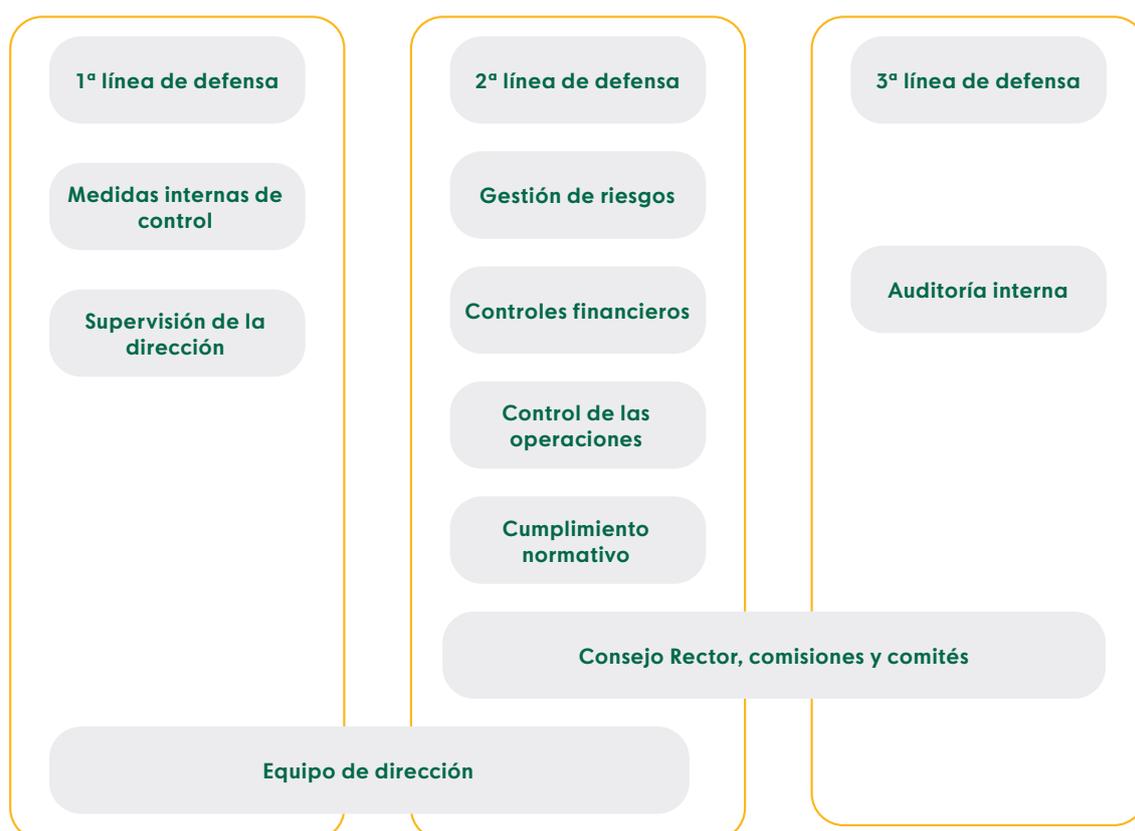
## Modelo de control interno y defensa

El modelo se ha diseñado para cumplir con las guías y recomendaciones de los reguladores y supervisores, a nivel nacional y europeo, y recoge las mejores prácticas de empresas *benchmark* del sector identificadas por la alta dirección.

El método se basa en tres niveles diferenciados de control, de acuerdo con lo que comúnmente se conoce como “modelo de tres líneas de defensa”.

Este modelo realza el entendimiento del manejo de los riesgos y controles mediante la asignación

o clarificación de roles y responsabilidades a través de toda la organización. Es un sistema recomendado por el informe COSO, por el Instituto de Auditores Internos, por el Comité de Basilea y por las instituciones de supervisión y regulación del sistema financiero más prestigiosas a nivel internacional. Su objetivo es el de identificar, prevenir y corregir las situaciones de riesgo inherentes al desarrollo de las actividades de la entidad en los ámbitos y lugares en los que despliega su negocio.



La *primera línea de defensa* está constituida por las unidades de negocio y las áreas de soporte, que, como parte de su actividad, originan la exposición al riesgo de la empresa. Estas unidades son las responsables de gestionar, hacer el seguimiento e informar regularmente sobre el riesgo generado.

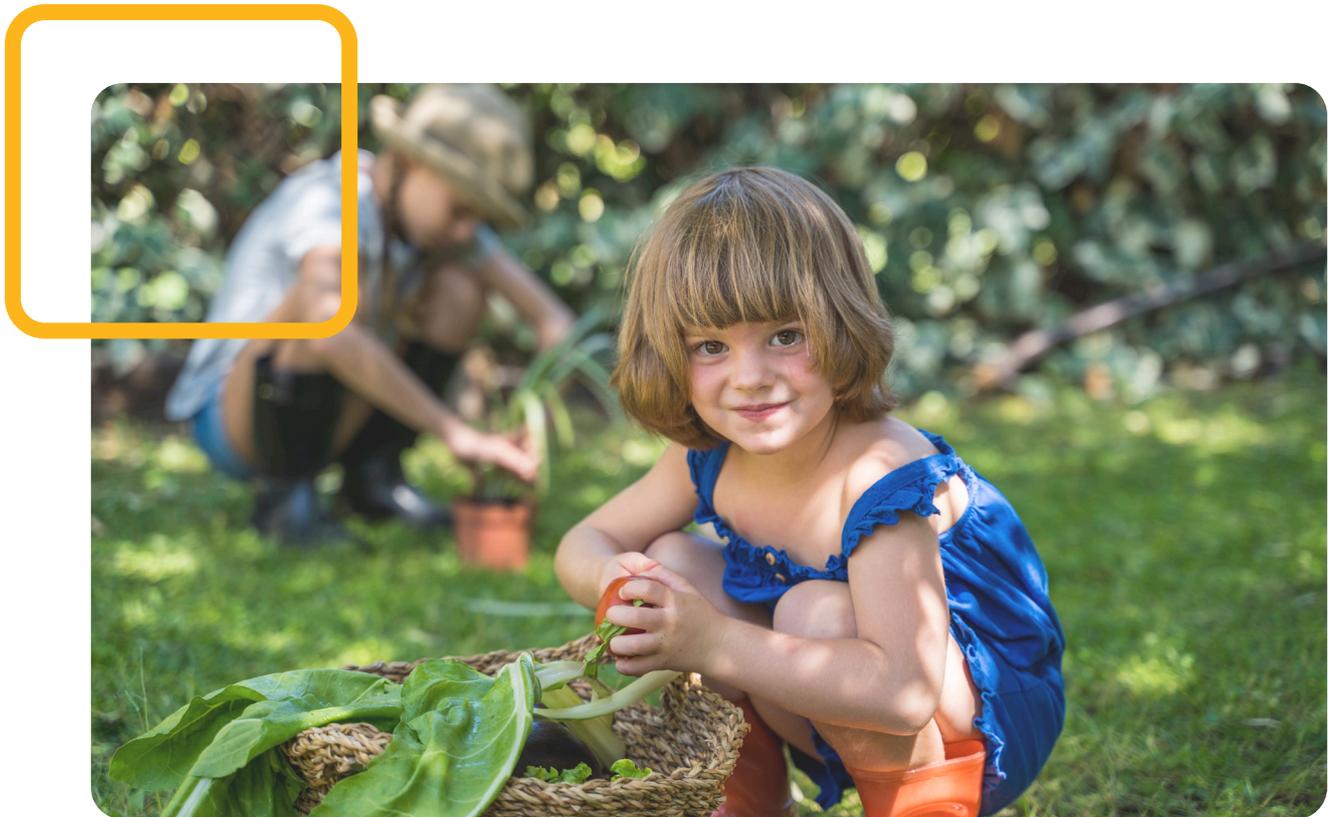
Para atender a su función, la primera línea de defensa dispone de los medios para identificar, medir, gestionar y reportar los riesgos asumidos.

La *segunda línea de defensa* está constituida por los equipos de control y supervisión de riesgos, incluyendo la función de cumplimiento. Esta segunda línea vela por el control efectivo de los riesgos y

asegura que estos se gestionan de acuerdo con el nivel de apetito al riesgo definido.

La *tercera línea de defensa*, última capa de control, es la correspondiente a la auditoría interna y tiene el objetivo de evaluar periódicamente la implantación y el cumplimiento de las políticas, las metodologías, los procedimientos y el desarrollo esperado de los procesos de toda la organización.

Las tres líneas de defensa cuentan con un nivel de responsabilidad e independencia suficiente para no comprometer la efectividad del esquema general, aunque actúan coordinadamente con el fin de maximizar su eficiencia y potenciar su efectividad.



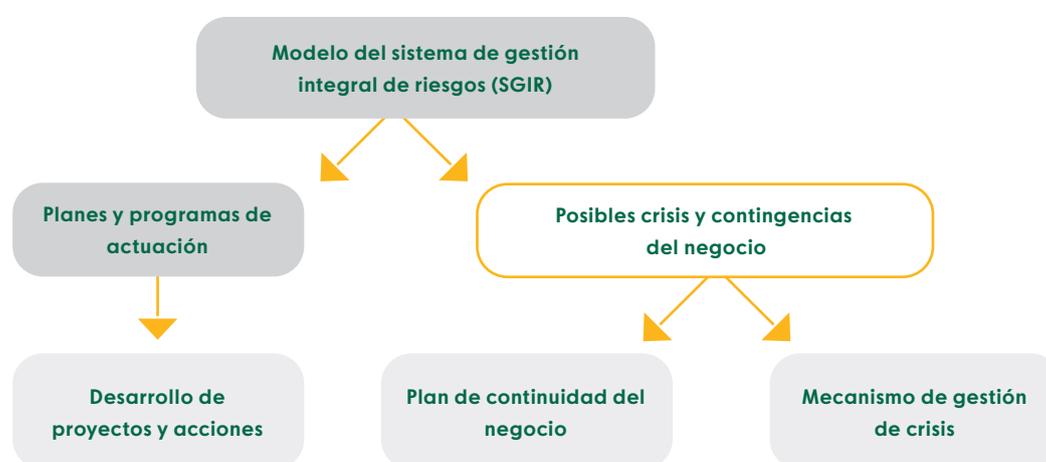
## Gestión integral de riesgos

Caixa Popular tiene implantado, y en continua mejora, un sistema avanzado de gestión integral de riesgos, responsabilidad de la “Unidad de Gestión de Riesgos”, que colabora en el cumplimiento de las estrategias y objetivos establecidos, asegurando

que los riesgos que pudieran afectar a estos objetivos sean identificados, analizados, evaluados, gestionados y controlados de forma sistemática, con criterios uniformes y dentro del nivel de riesgo aceptable aprobado por el Consejo Rector.

### Modelo de gestión de riesgos, continuidad y crisis

El sistema de gestión integral de riesgos (SGIR) se sustenta en el siguiente mapa de procesos y actividades:



El modelo de gestión y control de riesgos se apoya en un conjunto de principios comunes, una cultura de riesgos integrada en toda la entidad, una sólida estructura de gobierno, y procesos y herramientas de gestión de riesgos avanzados.

La calidad en la gestión del riesgo constituye para la entidad un eje prioritario de actuación.

La *política de riesgos* de Caixa Popular está orientada a mantener un perfil medio-bajo y predecible para el conjunto de sus riesgos.

Sus principios fundamentales son:

- ▶ *Participación y supervisión activa de los órganos de gobierno de la entidad.*
- ▶ *Cultura de riesgos integrada en toda la organización.*
- ▶ *Independencia de la función de riesgos.*
- ▶ *Selección de metodologías de medición de los riesgos.*
- ▶ *Evaluación, análisis y seguimiento de los riesgos asumidos.*

El *gobierno de los riesgos* es responsabilidad de una robusta estructura de dispositivos de enlace y se basa en la distribución de roles entre las tres líneas de defensa.

## ▶ Consejo Rector

Máximo órgano de decisión, le corresponden entre otras funciones la definición de la estrategia, el establecimiento y el seguimiento del nivel de tolerancia al riesgo y la sanción de la política de riesgos, y aprueba, a propuesta de la alta dirección o del comité designado al respecto, las atribuciones de los diferentes órganos de decisión.

Con carácter adicional al Consejo Rector, en el marco de la gestión de riesgos, la entidad dispone de un sistema de delegación de facultades en diferentes órganos que, bajo el mandato del Consejo Rector, instrumentan la capacidad ejecutiva de la dirección de riesgos con el objetivo de garantizar la alineación de estos con la estrategia de la cooperativa. Asimismo, analizan y, si procede, aprueban las operaciones de riesgo dentro de sus respectivos niveles de atribuciones, elevando al órgano superior aquellas que exceden su nivel de delegación.

Los comités y comisiones delegadas son:

- ▶ ***Comité Mixto de Auditoría.***
- ▶ ***Comisión de Riesgos.***
- ▶ ***Comité de Gestión de Activos y Pasivos (COAP).***
- ▶ ***Otros dispositivos de enlace relevantes.***

De forma complementaria, otras comisiones y comités complementarios de interés operativo son:

- 
- ▶ Órgano de Control Interno.
- 
- ▶ Unidad de Prevención del Blanqueo de Capitales.
-

## ► Unidad de Gestión de Riesgos

Organización cuyo fin estratégico es la gestión eficiente y adecuada de todos los riesgos de la organización. Sus funciones básicas son:

- 
- Identificar, medir y valorar, desde una perspectiva global, los riesgos relevantes a los que se encuentra expuesta la entidad en el ejercicio de su actividad.

---

  - Diseñar, implementar y mantener los sistemas de identificación, medición, información y control de estos riesgos.

---

  - Definir los procedimientos y mecanismos de control de los diferentes riesgos.

---

  - Evaluar y valorar las técnicas de mitigación de riesgos empleadas y aquellas susceptibles de utilización.

---

  - Vigilar y, en su caso, proponer cambios en la estructura de límites y alertas internas que refuercen el control de los riesgos y su consistencia con el nivel de tolerancia definido por el Consejo Rector.

---

  - Revisar el nivel de riesgo asumido y su adecuación al perfil establecido por el Consejo Rector, así como la distribución interna del capital.

---

Esta función está dirigida por un directivo independiente, dedicado únicamente a la función de gestión de riesgos, responsable de un área de control y no de negocio, que no desempeña funciones operativas y tiene acceso directo en sus funciones al Consejo Rector.

La independencia sobre las áreas generadoras de los riesgos garantiza la objetividad de los criterios de valoración y la ausencia de distorsiones en ellos provocadas por consideraciones comerciales.

Los *procesos y herramientas para la gestión* efectiva de los riesgos son:

- El apetito de riesgo.
- El análisis de los escenarios de riesgo.
- Los planes de viabilidad (contingencias) y el sistema de gestión de crisis.

El primero estudia y define las medidas que la entidad tendría que diseñar y preparar para salir por sí sola de situaciones severas. El segundo, recogido en un manual de crisis, contiene:

- El comité de crisis con sus integrantes y roles. Este comité se encargará de identificar y seleccionar a las personas encargadas de la gestión de la crisis y al portavoz.
  - El plan de contingencia o direccionamiento al mismo.
  - El protocolo a seguir para la gestión completa de la crisis.
  - Las herramientas y medios a utilizar (sistemas de información, plantillas preestablecidas, etc.).
  - *Dark site* o web preparada con antelación para que los afectados por la crisis (socios, clientes y resto de grupos de interés) puedan disponer de información sobre la crisis y reconocer la profesionalidad de la compañía y el rigor en la gestión.
  - El plan de comunicación.
- ▶ Los informes marco de información con la visión consolidada de todos los riesgos, base para la toma de decisiones por el Consejo Rector y el equipo de dirección de Caixa Popular.
  - ▶ El marco de control interno apoyado por las auditorías internas que actúan como tercera línea de defensa.
  - ▶ El plan de comunicación, tanto interna como externa, relacionada con la gestión de riesgos.

El *catálogo de riesgos* en los que se centra la actividad de la unidad es:

- ▶ Riesgos financieros
  - Riesgo de crédito.
  - Riesgos de mercado.
  - Riesgos de liquidez.
  - Riesgo de solvencia.
  - Riesgo de tipo de interés.
  - Riesgo de apalancamiento excesivo.
- ▶ Riesgos no financieros
  - Riesgo operacional.
  - Riesgo de cumplimiento.
  - Riesgo tecnológico.
- ▶ Riesgos transversales
  - Riesgo de reputación.
  - Riesgo ambiental y social.
  - Riesgo de capital.

Todos estos riesgos son evaluados con relación a su probabilidad de ocurrencia e impacto para su incorporación en el mapa de riesgos. Este mapa es una herramienta de control y gestión diseñada con el objetivo de identificar y cuantificar los riesgos, y priorizar las acciones que permitan disminuir la probabilidad y el impacto de que los eventos adversos afecten al proyecto de negocio de forma importante.

Adicionalmente, Caixa Popular lleva a cabo anualmente un proceso de autoevaluación de capital (PAC) y un proceso de autoevaluación de la liquidez (PAL). En ellos se analizan los aspectos cuantitativos y cualitativos referidos a:

- A** La medición de los riesgos al capital a los que están expuestos.

---

- B** La estimación de los fondos propios necesarios para cubrir dichos riesgos.

---

- C** La medición del nivel de liquidez.

---

- D** Gobierno corporativo interno.

---

- E** Identificación, gestión, control y comunicación de los riesgos.

---

- F** Mecanismos de control interno.

---

## Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

Los *resultados* obtenidos en la gestión integral de riesgos fueron:

El ejercicio 2019 fue un año de consolidación de la gestión de los riesgos de mayor criticidad y de continuación en el diseño y la construcción del modelo integral, sin haber aparecido ninguna crisis o evento relevante.

Como hechos principales se destacan las mejoras en los procesos de análisis y concesión de riesgos a través del establecimiento de una política en la Comisión de Riesgos, las mejoras en la formación de las unidades de negocio, en los sistemas de tramitación de operaciones, en los sistemas de valoración de operaciones y un cambio en el sistema de atribuciones que se acabará implantando en el año 2020.

TIPO DE RIESGO	ACCIONES REALIZADAS	RECOMENDACIONES PLANTEADAS	MEJORAS IMPLEMENTADAS
RIESGOS FINANCIEROS	22	30	24
De crédito	18	22	19
De liquidez	2	4	3
De tipo de interés	2	4	2
RIESGOS NO FINANCIEROS	17	29	23
Operacionales	8	15	13
De cumplimiento	9	14	10
RIESGOS TRANSVERSALES	1	3	2
De reputación	1	3	2

### Posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

Durante el periodo 2020-2022 se terminará de consolidar y fortalecer el liderazgo y la capacidad del sistema de gestión de riesgos mediante el desarrollo de un mapa integral de gestión de riesgos corporativo y un indicador del grado

de excelencia en la gestión de estos, y la inclusión de los riesgos provenientes de la gestión de la sostenibilidad y responsabilidad: recursos humanos, derechos humanos, sociales y medioambientales.

## Control interno y cumplimiento normativo

Las actividades de control interno y cumplimiento han adquirido en los últimos años un creciente protagonismo en las entidades financieras europeas como consecuencia del incremento de la presión regulatoria.

Para hacer frente a este importante volumen de cambios normativos, Caixa Popular cuenta con una unidad organizativa específica para su gestión, la "Unidad de Cumplimiento Normativo", y con los sistemas de control interno y de riesgos. Ambos, para asegurar el cumplimiento de las normas y la identificación de buenas prácticas.

Esta unidad organizativa, integrada en la segunda línea de defensa e independiente frente al resto de áreas, tiene encomendada, por el Consejo Rector, la función de promover y supervisar, con independencia y objetividad, que se actúa con integridad y rigor. Particularmente, en ámbitos tan relevantes como la prevención del blanqueo de capitales, la conducta

ética con clientes y en el mercado de valores, la prevención de la corrupción y en otros que puedan representar un riesgo de reputación para la entidad.

El objetivo de esta unidad es la mitigación del riesgo de sanciones legales o normativas, por pérdidas financieras o materiales o la generación de mala reputación, por posibles incumplimientos con los estándares que se le exigen.

Para ello promueve internamente una cultura de cumplimiento y facilita el conocimiento en las personas implicadas de las normas y regulaciones aplicables, a través de acciones de asesoramiento, difusión, formación y concienciación. Además, define e impulsa la implantación y total adscripción de la organización en los marcos y medidas de gestión del riesgo relacionado con el cumplimiento.

Las competencias principales de la Unidad de Cumplimiento Normativo son:

- ▶ Velar porque tanto el riesgo regulatorio como el de reputación, derivado de un incumplimiento normativo, se gestionen de forma efectiva.
- ▶ Velar porque la entidad cumpla con la legislación aplicable: prevención de los posibles incumplimientos.
- ▶ Velar por el cumplimiento de la normativa y de los códigos de conducta.
- ▶ Promover una cultura de cumplimiento en la organización: identificar acciones de formación al personal en cuanto a los requisitos de los reguladores, políticas y procedimientos internos.
- ▶ Ayudar a la entidad a anticipar y planificar los cambios en las regulaciones.
- ▶ Asesorar a las unidades de negocio con el objetivo de que los nuevos servicios y productos estén dentro de las normas de cumplimiento.

El gobierno y la organización en la gestión del riesgo de incumplimiento es responsabilidad del Consejo Rector.

Sus responsabilidades son:

- 
- ▶ Aprobar la política de cumplimiento de la entidad y supervisar su correcta implantación.

---

  - ▶ Supervisar la gestión del riesgo de cumplimiento, delegada en el Comité de Auditoría.

---

  - ▶ Promover la honestidad y la integridad como valores clave a lo largo de la entidad.

---

  - ▶ Asegurar que la dotación de medios y recursos a la Unidad de Cumplimiento Normativo es adecuada para la realización de sus funciones.
- 

Las *organizaciones* en la gestión del riesgo de cumplimiento son:

- ▶ **Comité de Auditoría**
  
- ▶ **Jefe de cumplimiento normativo (compliance officer)**  
Este directivo tiene la suficiente formación e independencia y es responsable directo de la supervisión de las actividades realizadas por la Unidad de Cumplimiento Normativo de la entidad.
  
- ▶ **Unidad de Cumplimiento Normativo**  
Tiene la misión de llevar a cabo las actuaciones y procedimientos necesarios para supervisar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de la normativa vigente, actuando con independencia con respecto a los servicios y las actividades que controla.

Las responsabilidades y metodologías de la Unidad de Cumplimiento son asesorar, identificar el marco de actuación, evaluar los riesgos, trazar un plan de monitorización y *testing* e informar.

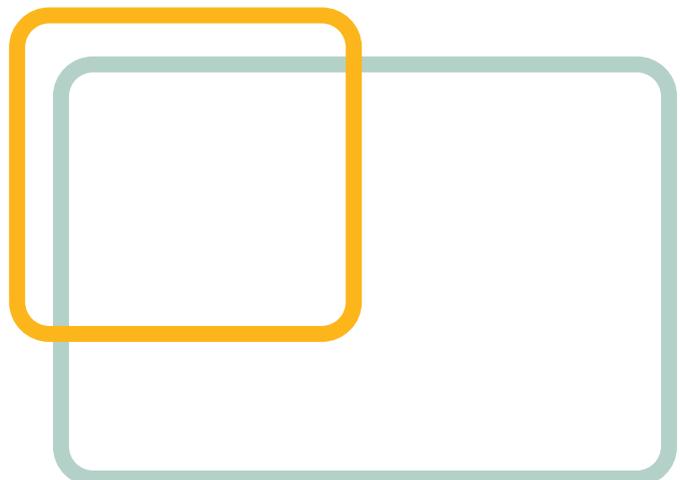
- ▶ **Servicio de Apoyo a la Unidad de Cumplimiento Normativo**  
La Unidad de Cumplimiento Normativo del Banco Cooperativo Español presta el servicio de apoyo a la Unidad de Cumplimiento Normativo de las cajas rurales adheridas al él, así como a cualquier empresa del grupo Banco Cooperativo Español que, por normativa, hubiese de disponer de una unidad de cumplimiento normativo, y su finalidad es el asesoramiento en diversos aspectos asociados al cumplimiento.

La metodología de gestión denominada **“cumplimiento 360”** persigue participar en el proceso completo de negocio de la entidad, desde el desarrollo del producto, política o procedimiento,

hasta la verificación de que se están llevando a cabo los controles definidos y que estos funcionan como están previstos.



Como soporte a esta metodología, la Unidad de Cumplimiento utiliza una herramienta informática denominada **“motor de cumplimiento 360”**.



La determinación del perímetro de actuación de la Unidad se establece en los siguientes bloques normativos:

- 
- ▶ Protección de datos de carácter personal.
- 
- ▶ Supervisión de la prevención del riesgo penal.
- 
- ▶ Supervisión del gobierno corporativo.
- 
- ▶ Normativa sobre transparencia y protección al consumidor.
- 
- ▶ Normas de conducta en los mercados de valores:
    - ▶ Protección de la clientela en productos y servicios de inversión (MiFID).
    - ▶ Reglamento interno de conducta (RIC) en los mercados de valores: conflictos de interés y abuso de mercado.
- 
- ▶ Prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo.
- 

La determinación del *marco* de control de cumplimiento de la Unidad se establece identificando los marcos normativos que serán objeto de su revisión durante el ejercicio, así como las actividades necesarias para su cumplimiento y los responsables de su ejecución.

Una vez definido el ámbito de actuación, se ha identificado el siguiente marco de actuación de la Unidad de Cumplimiento Normativo:

### Marco de control de cumplimiento

Gestión de cliente	Gestión de la información	Gestión de los controles internos	Gestión de conductas y conflictos de interés	Mercados: reglas y controles
Adopción y clasificación de clientes	Barreras de información y confidencialidad de la información	Gobernanza de la organización	RIC- Reglamento interno de conducta	Actividad de mercado
Idoneidad y conveniencia	Protección de datos y privacidad	Estructura organizativa	Código ético	Informe a reguladores
Gestión de órdenes y mejor ejecución	Independencia del análisis ( <i>research</i> )	Gobernanza de productos	Cumplimiento penal	Manipulación del mercado
Protección al consumidor	<i>Record retention</i>	Formación a empleados	Remuneraciones	
Incentivos y costes		Gestión de reclamaciones	Gestión de conflictos de interés	
<i>Churning</i>				
Comunicación y <i>marketing</i>				
Informe a clientes				
Segregación y uso de activos				
Transmisión de fondos		Solo supervisión		
Servicio de pagos				

El marco de actuación que define las actividades de la Unidad de Cumplimiento consta de cinco apartados o “áreas de cumplimiento”:

**1** Gestión del cliente.

---

**2** Gestión de la información.

---

**3** Gestión de controles internos.

---

**4** Gestión de conductas y conflictos de interés.

---

**5** Mercados: reglas y controles.

---

A su vez, cada área se descompone en secciones de control, relacionadas con las actividades comerciales que lleva a cabo Caixa Popular.

El ejercicio 2019 fue un año de consolidación de la Unidad de Cumplimiento Normativo y de avance en la implantación de procedimientos y metodologías. Como hecho relevante se destaca el avance en el proyecto para la obtención de la certificación AENOR UNE-19601 del Sistema de Gestión del Cumplimiento Penal. Su finalización está prevista para el ejercicio 2021.

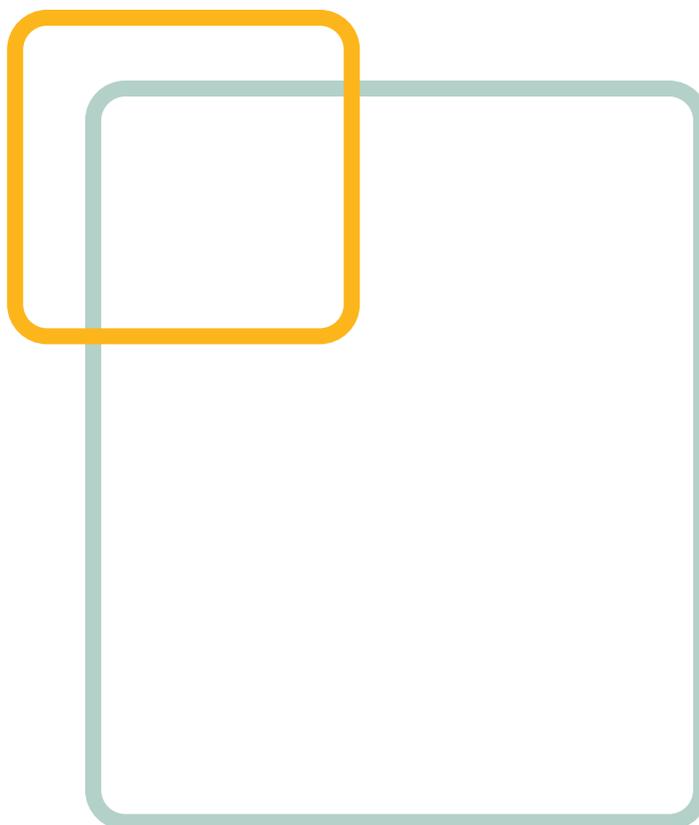
Entre los aspectos regulados, destaca el refuerzo y consolidación de las normas de conducta, especialmente cuando se prestan servicios de inversión para ofrecer una mayor protección al inversor. Cabe destacar que el 94 % de las personas del colectivo

de trabajo que prestan servicios de inversión se encuentran certificadas.

También en este ejercicio se reforzaron los procedimientos de control en materia de prevención del blanqueo de capitales y el cumplimiento de las directrices sobre las políticas y procedimientos existentes sobre externalización (EBA/GL/2019/02).

CUMPLIMIENTO NORMATIVO			
TIPO DE NORMATIVA	ACCIONES REALIZADAS	RECOMENDACIONES PLANTEADAS	MEJORAS IMPLEMENTADAS
Prevención del blanqueo de capitales	6	20	15
Protección de datos	4	22	12
MiFID y abusos de mercado	6	10	8
Gobierno corporativo	2	5	5
Responsabilidad penal	6	8	6
Transparencia y protección de los clientes	6	8	7

De cara al ejercicio 2020 está prevista la implantación del nuevo mapa de riesgos de cumplimiento con el objetivo de tener una visión completa de los riesgos a los que Caixa Popular está expuesta. Dicho mapa permitirá la identificación de las medidas mitigadoras implantadas y, en caso contrario, la identificación de los planes de acción de la necesaria puesta en marcha para implantarlas, para así subsanar las deficiencias que se hayan encontrado.



## Auditoría interna

La tercera línea de defensa, la auditoría interna, supervisa y evalúa la eficacia de los sistemas de gobierno corporativo, los de gestión del riesgo, los de control interno y los de gestión de sistemas de información, además de verificar el cumplimiento de la normativa interna y externa.

El ámbito de actuación de la Unidad de Auditoría Interna abarca la totalidad de las actividades que se desarrollan en la entidad, y dispone de acceso ilimitado a la información necesaria para el ejercicio de sus funciones.

La política de auditoría interna, aprobada por el Consejo Rector, tiene como objeto determinar y definir la misión, facultades y obligaciones de la Unidad de Auditoría Interna, y establece las reglas generales para su funcionamiento.

La Unidad de Auditoría Interna establece su gestión a través de siete procesos: elaboración del plan de auditoría; ejecución de las auditorías de centros de negocio; ejecución de las auditorías de procesos, centros y sistemas; seguimiento

de las recomendaciones; desarrollo y mantenimiento de aplicaciones de soporte a la función de auditoría; informes y comunicación de auditoría interna; y colaboración y coordinación de auditorías externas.

Auditoría Interna informa periódicamente al Comité de Auditoría y a la alta dirección de la entidad sobre el desarrollo y los resultados del plan anual de auditoría, así como sobre las recomendaciones propuestas y su grado de implantación. Esta obligación de información se concreta trimestralmente en la presentación del informe de seguimiento al Comité de Auditoría.

Sus objetivos principales son verificar la existencia y el mantenimiento de un sistema adecuado y efectivo de controles internos, un sistema de medición para evaluar los diversos riesgos de las actividades de la entidad y procedimientos apropiados para supervisar el cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas de supervisión interna. De este modo, el ámbito de actuación de Auditoría Interna es el siguiente:

- 
- ▶ Examen y evaluación de la adecuada efectividad de los sistemas de control interno.
- 
- ▶ Revisión de la aplicación y efectividad de los procedimientos de gestión de riesgos y de los métodos de evaluación del riesgo.
- 
- ▶ Revisión de los sistemas de información financiera y a la dirección.
- 
- ▶ Revisión de la precisión y fiabilidad de los registros contables.
- 
- ▶ Revisión de los medios para la protección de los activos.
-

- 
- ▶ Revisión del sistema de la entidad para evaluar sus necesidades de capital en relación con su cálculo de riesgo.
- 
- ▶ Prueba de la fiabilidad y entrega a tiempo de la información regulatoria.
- 
- ▶ Participación sobre nuevos desarrollos, iniciativas, productos y cambios procedimentales o de sistemas, a efectos de obtener información que ayude a identificar los riesgos asociados al comienzo de nuevas operaciones.
- 
- ▶ Prueba de transacciones y del funcionamiento de los controles establecidos con respecto a la depositaría de instituciones de inversión colectiva.
- 
- ▶ Pruebas de cumplimiento con respecto a la transparencia con los clientes.
- 
- ▶ Ejecución de investigaciones especiales.
- 
- ▶ Revisión de los sistemas establecidos por cumplimiento normativo con el fin de asegurar que cumplen adecuadamente con su función de garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y regulatorios de la Ley de prevención de blanqueo de capitales, de la Ley orgánica de protección de datos, de la Ley de los mercados de valores, de la normativa sobre transparencia y, en general, de la normativa de los supervisores a las que está sometida la entidad.
- 

La Auditoría Interna no es un órgano ejecutivo y no tiene autoridad sobre las áreas operativas de la entidad, pero en el ejercicio de sus funciones actúa por delegación del Comité Mixto de Auditoría. Entre sus atribuciones cabe destacar:

- 
- ▶ Actuar con independencia de criterio y de acción respecto a las demás unidades de la entidad en el desempeño de su contenido y en la elaboración de sus informes.
- 
- ▶ Acceder libremente y en cualquier momento a cualquier registro, archivo, fichero o dato de la entidad, sin excepción, así como a las actas de todos los órganos consultivos y de toma de decisiones que existan en la organización.
- 
- ▶ Solicitar la colaboración de cualquier empleado de la organización, con el fin de llevar a cabo de la mejor manera posible las funciones que tiene asignadas.
- 
- ▶ Solicitar a los directivos observaciones y sugerencias para la elaboración del programa anual de auditoría, sin que por ello hayan de ser incluidas en este.
-

La organización a largo plazo de actividades y proyectos queda enmarcada en el plan estratégico, diseñado como herramienta administrativa para el cumplimiento de los objetivos de auditoría de forma trienal. En este plan se asegura que en el periodo se “analizan” las áreas más críticas y relevantes para el éxito de la gestión y la minimización de las debilidades existentes a corto-medio plazo.

Para mantener su continuidad y vigencia, el plan es revisado y ajustado de forma previa a cada plan de gestión (anual) incorporando los cambios institucionales, regulatorios, así como los nuevos riesgos detectados y los aportes del personal de esta área.

Adicionalmente, Auditoría Interna redacta con periodicidad anual un programa de auditoría que comprende el examen y evaluación de todas las informaciones disponibles. Dicho programa es establecido por el director del área y sometido al Consejo Rector para su aprobación, poniendo a disposición de la auditoría interna los recursos apropiados para llevarlo a cabo.

El Comité Mixto de Auditoría debe asegurarse de que se atienden adecuadamente las preocupaciones expresadas por el Departamento de Auditoría Interna. Ello requiere la definición de un procedimiento por dicho departamento a fin de asegurar el estudio y, si es apropiado, la ejecución a tiempo de las recomendaciones emitidas. El Departamento de Auditoría Interna mantiene un seguimiento de sus recomendaciones para comprobar si han sido llevadas a efecto, y se informa al Comité Mixto de Auditoría del estado en que se encuentra cada recomendación.

En el ámbito de riesgos, las principales tareas realizadas son la revisión de la aplicación y efectividad de los procedimientos de gestión de riesgos, con especial atención al cumplimiento de la política de atribuciones en el estudio y admisión de operaciones de riesgo y de la estructura de límites; la revisión de los métodos y sistemas de evaluación de cada uno de los riesgos; y la revisión del sistema de cálculo de los requerimientos de capital.

Los *resultados* obtenidos en la gestión integral de riesgos fueron:

- ▶ Cumplimiento del 70 % de los objetivos previstos del plan trienal 2018-2020.
- ▶ Cumplimiento del plan anual 2019 del 90 %.

Las actuaciones y los resultados del programa anual de gestión de auditorías 2019 fueron:

Tipo de actividad	Acciones realizadas	Recomendaciones / incidencias detectadas	Resueltas
Auditorías realizadas red de oficinas	16	580	450
Auditorías realizadas de procesos, productos y centros:	22	75	58
Políticas de riesgo de crédito	6	25	18
Política de remuneraciones	1	1	1
Información remitida al Banco de España	4	10	8
Protección activos de clientes	1	8	5
Prevención blanqueo de capitales	1	6	4
Prevención del fraude	9	25	22
Alertas auditoría a distancia gestionadas	6.450	4.087	3.952
Actividades relacionadas con otros trabajos	8	12	7

## 4.1.4. Ética y valores corporativos



“

**“La evidencia explícita de un comportamiento ético ejemplar y la asunción de los valores corporativos en las personas de una entidad son las mejores vías para construir una cultura organizativa modélica y responsable.”**

Caixa Popular establece como un principio básico el que las personas que conforman el colectivo de trabajo demuestren un comportamiento ético y ejemplar en las relaciones que mantengan con cualquier grupo de interés y en las decisiones que tomen en su participación en el desarrollo de los procesos o en la prestación de servicios.

Para ello, establece 12 categorías de posibles incumplimientos que resumen los aspectos principales en los que podrían presentar mala praxis.

**1**      **Corrupción o fraude.**

---

**2**      **Hacienda y seguridad social.**

---

**3**      **Blanqueo de capitales.**

---

**4**      **Medio ambiente y seguridad colectiva.**

---

**5**      **Propiedad intelectual e industrial.**

---

**6**      **Derechos de los trabajadores.**

---

**7**      **Urbanístico.**

---

**8**      **Mercado y consumidores.**

---

**9**      **Salud y seguridad en el trabajo.**

---

**10**     **Igualdad y discriminación.**

---

**11**     **Intimidad.**

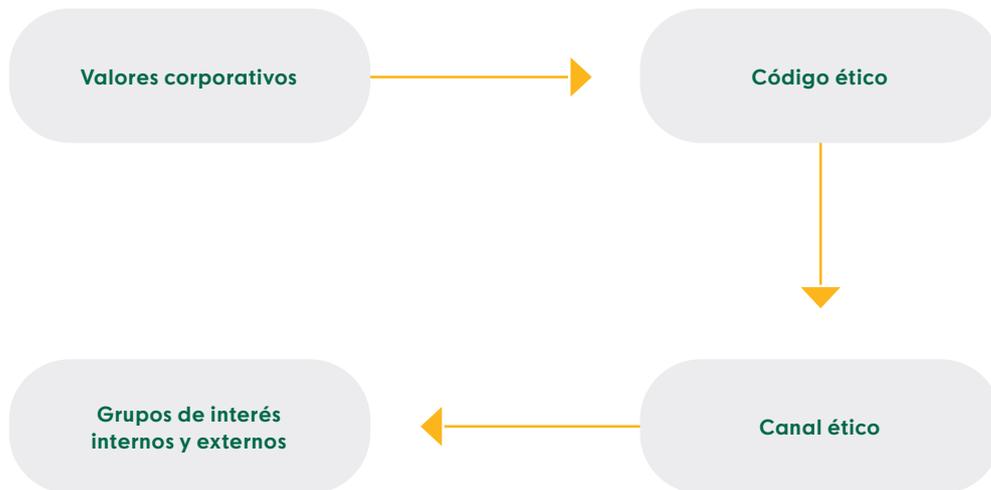
---

**12**     **Otros.**

---

## Modelo de gestión de la ética

Caixa Popular establece un sistema simple para la gestión de la ética, que se resume en el siguiente cuadro:



Los valores corporativos que sustentan la ética de la entidad son:

- ▶ Actuamos con ética y profesionalidad.
- ▶ Somos una cooperativa de trabajo asociado.
- ▶ Creemos en la igualdad entre las personas.
- ▶ Somos solidarios.
- ▶ Vivimos arraigados a nuestros pueblos y barrios.
- ▶ Apoyamos el asociacionismo.
- ▶ Estamos implicados con la sociedad valenciana.
- ▶ Potenciamos la educación y la formación.
- ▶ Cuidamos el medio ambiente.
- ▶ Estamos al servicio de nuestros clientes.

El canal ético no es anónimo, pero se asegura la total confidencialidad de la persona que emite un posible incumplimiento. La denuncia siempre es anónima si la realiza alguna persona que trabaja en la entidad.

Para asegurar la confidencialidad de los datos y el objeto de la denuncia, solo tiene acceso a esta información el responsable del Servicio de Atención al Cliente. Además, dicha documentación será

incluida en un fichero especial, de acuerdo con la normativa de protección de datos y las pertinentes medidas para la seguridad de la información, y solo podrán ser facilitados por orden judicial.

En el caso de disponer de documentación complementaria que pueda ayudar a aclarar la incidencia o denuncia, el grupo de interés la puede enviar a una dirección de correo electrónico, bajo las mismas condiciones antes indicadas.

## Resultados de la gestión del ejercicio 2019

Los *resultados* obtenidos en la gestión integral de riesgos fueron:

GESTIÓN DE LA ÉTICA			
En 2019 no entró ninguna incidencia o evento significativo en relación a la gestión de la ética, en el canal ético. En relación a la competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia, la cooperativa no recibió ninguna demanda, ni proceso judicial.			
VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Denuncias en el "Canal ético"	0	0	0%

## Valor de la relación con los grupos de interés

Durante 2018 se desarrolló un proyecto de análisis y consulta a los grupos de interés, entre cuyos objetivos estaba el conocer la percepción que tenían sobre cómo "Caixa Popular evidencia una estricta gestión ética en sus procesos, servicios y decisiones".

La valoración se realizó en base a la opinión que tenían las diez categorías de grupos de interés sobre

la siguiente afirmación: "Caixa Popular demuestra honestidad y ética en la prestación de servicios y relaciones con sus grupos de interés".

La valoración media de los encuestados fue de 9 sobre 10 y la opinión de las diferentes categorías de grupos de interés estuvo mayoritariamente comprendida entre las puntuaciones 9 y 10.

Las mejores puntuaciones fueron las aportadas por los socios aliados con una puntuación de 10; las administraciones, reguladores y ayuntamientos, con 9,8 y los proveedores y organizaciones generadoras de opinión y de acción, con 9,7.

La peor puntuación fue la realizada por las entidades relacionadas con el medio ambiente, que puntúan con un 5,3. Este grupo de interés considera insuficiente el posicionamiento que la cooperativa tiene en referencia a la mejora medioambiental del entorno de la Comunitat Valenciana.

## Posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

Durante el periodo 2020-2022 se realizará un proyecto de mejora y evolución del sistema de gestión de la ética que afectará a los siguientes aspectos:

- ▶ Contenidos y alcance del código ético y de conducta.
- ▶ Organización necesaria para la implantación y aseguramiento de la buena praxis.
- ▶ Difusión y comunicación del nuevo sistema a los grupos de interés.

## 4.2. Huella económica y del negocio



**“La huella económica es la percepción que tienen los socios, los mercados, los analistas financieros y los expertos asesores y consultores con relación a cómo la organización ha obtenido los resultados finales del negocio, desde un punto de vista tangible e intangible.”**

La huella económica y del negocio de una organización se mide a través del resultado tangible e intangible obtenido por los procesos y las actividades, cuyo resultado principal es la generación de ingresos, a través del diseño y la comercialización de los productos y servicios y de la utilización de los recursos necesarios para el desarrollo y la prestación de estos. Es decir, es la consecuencia principal de los resultados de la cadena de valor establecida por la entidad.

Esta huella económica y del negocio integra en la actualidad una visión más completa que la que existía a principios de siglo. Actualmente, la huella económica incluye la forma en la que se ha implicado la organización en la construcción de ecosistemas económicos, sociales y ambientales con los grupos de interés con que interactúa.

Caixa Popular pone el punto de partida de su huella económica en el principio de autofinanciación y en el crecimiento progresivo y asumible para que la capacidad y la continuidad del negocio no se vean comprometidos y el riesgo asumido sea el menor posible.

A partir de esta premisa establece actuaciones, proyectos y productos en el mercado de una forma ética y sostenible, con la participación de todos los grupos de interés y creando el más valioso mercado económico y social en la Comunitat Valenciana.

En toda su gestión la organización establece como base de sustentación para la generación de su huella económica, el respeto, la asunción y el cumplimiento de las declaraciones de derechos humanos en toda su cadena de valor; la legislación y obligaciones de la organización por su condición de cooperativa y por la ubicación geográfica de sus operaciones e instalaciones; la construcción de marcos de relación, participación y trato exquisito con todos los grupos de interés, de alto valor y transparencia; la eficiencia, productividad y retorno esperados, por el desempeño de los procesos corporativos y por el interés y valor de los productos y servicios puestos en el mercado y por la autonomía, empoderamiento, capacitación, responsabilidad y profesionalidad del colectivo de trabajo.

Caixa Popular entiende que la huella económica y del negocio es básicamente el resultado de cómo realiza:

- 
- ▶ La gestión económica, financiera y fiscal.

---

  - ▶ La gestión comercial y de clientes.

---

  - ▶ La gestión de compras y proveedores.

---

  - ▶ El desarrollo del cooperativismo y del asociacionismo.

---

  - ▶ Las relaciones con administraciones, reguladores y ayuntamientos.

---

  - ▶ Las relaciones con aliados socios.

---

  - ▶ La gestión de la calidad.

---

  - ▶ La gestión de la innovación.

---

La estrategia y el gobierno del negocio son los dos ejercicios de responsabilidad y coherencia necesarios para definir y alcanzar el mejor posicionamiento competitivo, definir proyectos y actividades para asegurar la continuidad y el crecimiento razonable de la cooperativa en el corto, medio y largo plazos.

Para una organización como Caixa Popular esta misión es responsabilidad final del Consejo Rector

y de la Asamblea General, con la colaboración del equipo de dirección y de todas las áreas, departamentos y personas de esta.

En la actualidad el gobierno y la estrategia de Caixa Popular se establece mediante los siguientes cuatro campos de actuación:

- 
- ▶ Estrategia del negocio.

---

  - ▶ Gobierno corporativo.

---

  - ▶ Gestión de riesgos y líneas de defensa.

---

  - ▶ Gestión de la ética.

---

El desarrollo e integración de estos cuatro aspectos asegura la coherencia en la gestión estratégica y el diseño racional para hacer frente a los retos y a las metas de la organización.

## 4.2.1. Gestión económica, financiera y fiscal



**“El éxito en la gestión económico-financiera de una organización se cimienta en gastar lo necesario, en invertir a través de decisiones soportadas con la información más adecuada, en controlar los costes y gastos y en mejorar y hacer sistemáticamente más eficientes, más productivos y más orientados al cliente sus procesos y servicios.”**

La gestión económica, financiera y fiscal de Caixa Popular se realiza de acuerdo con el estricto cumplimiento del plan general de contabilidad y del resto de regulaciones y compromisos de obligada asunción por las entidades del sector financiero y, en su caso, por su condición de organización cooperativa, enmarcada en la Comunitat Valenciana.

## Modelo de gestión económica, financiera y fiscal

Las previsiones financieras se realizan de acuerdo con la planificación estratégica vigente y se fijan los hitos a los que se quiere llegar dentro de cada plan estratégico. A continuación, se valida que los objetivos cuantitativos que se quieren alcanzar están en línea con todas las exigencias normativas del regulador, que los crecimientos del negocio y los resultados son alcanzables, te-

niendo en cuenta las ratios de solvencia, liquidez y rentabilidad necesarias para cumplir con todos los requisitos normativos y estratégicos. Anualmente se revisan las previsiones establecidas en los planes estratégicos para ajustarlas a la realidad del mercado. El siguiente cuadro refleja cómo la entidad plantea la gestión de dichos procesos.



Como consecuencia de la publicación estándar GRI 207: Impuesto, Caixa Popular dará respuesta a los requerimientos propuestos.

La gestión fiscal de Caixa Popular se basa en una administración prudente, ajustada al cumplimiento normativo en todo momento, con un mecanismo de reporte y control, y contando con

el asesoramiento de un despacho externo, especialista en temas fiscales.

En su gestión la entidad no recibe de los gobiernos de la Comunitat Valenciana o de España ninguna ayuda, ni subvención especial o diferente a la que tienen cualquiera de las compañías presentes en los territorios mencionados.

## Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

Los resultados principales (datos e indicadores de resultado y posicionamiento) obtenidos en los dos últimos ejercicios han sido:

### CAPACIDAD BÁSICA PARA LA GENERACIÓN DE NEGOCIO Y DE VALOR

En 2019 ha seguido el crecimiento del equipo humano y de las oficinas, de acuerdo con los objetivos establecidos.

VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Colectivo de trabajo (nº medio)	339	326	+ 13 ud.
Oficinas comerciales (nº)	73	71	+2 ud.

### INGRESOS TOTALES (datos en miles)

Una de las principales fortalezas de Caixa Popular es la generación de ingresos brutos y netos, teniendo en cuenta el entorno actual de tipos de interés, mínimos o negativos. En 2019 ha mantenido la tendencia positiva continuada en esta variable económica.

VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Ingresos brutos (euros)	37.209	33.751	10,25 %
Ingresos netos (euros)	35.593	32.209	10,51 %

### GASTOS TOTALES (datos en miles)

El modelo de crecimiento de Caixa Popular, sustentado en la apertura de oficinas, la contratación de personas y la vocación de mejora e innovación en estructuras y gestión, y la responsabilidad social, implica el incremento de gastos proveedores de capital e inversiones sociales y ambientales.

VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Operacionales (euros)	11.738	12.320	-4,72 %
Salarios y beneficios (euros)	17.589	17.447	0,81 %
Pagos a proveedores de capital (euros)	2.517	1.512	66,47 %
Inversiones sociales y ambientales (euros)	1.028	875	17,48 %
Otros gastos (euros)	0	0	0%

**MÁRGENES (datos en miles)**

El crecimiento responsable y sostenible, basado en un control racional de los gastos y costes, ha generado notables incrementos en los resultados asociados a las operaciones. Es especialmente relevante el crecimiento en el resultado de explotación próximo al 20%.

VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
De intereses (euros)	35.593	32.209	10,51 %
Brutos (euros)	54.856	50.848	7,88 %
Resultado de explotación (euros)	17.825	14.896	19,66 %

**BENEFICIOS E IMPUESTOS (datos en miles)**

La generación de beneficios es una de las principales vías de capitalización de la entidad, ya que el 90 % de ellos se capitalizan.

VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Beneficios brutos (euros)	12.976	11.216	15,69 %
Beneficios netos, después de impuestos (euros)	11.004	9.305	18,26 %
Impuestos (euros)	1.972	1.911	3,19 %

**RENTABILIDAD Y EFICIENCIA**

La rentabilidad es una de las fortalezas financieras del negocio, mientras que la eficiencia es un área de avance y evolución para próximos ejercicios. La política de accesibilidad financiera y de cercanía a poblaciones de menor tamaño limita la obtención de grandes resultados.

VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Rentabilidad económica: activo total (ROI)	0,77	0,72	6,94 %
Rentabilidad financiera: fondos propios (ROE)	12,76	12,41	2,82 %
Ratio de eficiencia (%)	56,38	59,70	-5,56 %

## CAPACIDAD FINANCIERA E INFORMACIÓN RELEVANTE DE LAS OPERACIONES

A continuación, se recogen los indicadores más importantes en la definición de la capacidad financiera de la entidad y su evolución en los dos ejercicios contemplados. Las ratios de liquidez y solvencia son un punto fuerte de la gestión, muy por encima de los límites marcados por la regulación. La morosidad es otro aspecto destacable por sus buenos valores, mejores que la media del sector.

VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
<b>CAPACIDAD DE PAGO</b>			
Liquidez LCR (%)	727	830	-12,40 %
Liquidez NSFR (%)	186	191	-2,62 %
Solvencia: ratio	15,00	14,20	5,63 %
Solvencia: ratio de capital CET1 <i>fully loaded</i>	14,20	13,42	5,81 %
Solvencia: ratio de capital CET1 <i>phase in</i>	15,00	14,20	5,63 %
<b>RIESGO</b>			
Morosidad financiera (%)	4,76	5,89	-19,18 %
Morosidad inmobiliaria (%)	4,77	1,30	-46,15 %
Activos dudosos (millones de euros)	4,78	61,00	-8,56 %
<b>INFORMACIÓN DEL NEGOCIO Y MEDIDAS ALTERNATIVAS DE RENDIMIENTO (datos en millones)</b>			
Valor de los activos totales	2.017	1.850	9,02 %
Apalancamiento operativo (%)	6,92	6,44	7,45 %
Ahorro (euros) *	1.858	1.682	10,46 %
Recursos gestionados **	297	243	22,22 %
Créditos a clientes brutos	1.195	1.052	13,59 %
Créditos a clientes sanos	1.139	991	14,93 %
Activo irregular (dudosos + adjudicados netos)	64	75	-14,67 %
Activos adjudicados brutos	8	14	-42,86 %
Activos adjudicados netos	7	10	-30 %
Cobertura activo irregular	61	50	22 %

## GENERACIÓN DE RIQUEZA (datos en millones)

El ejercicio ha respondido a las directrices establecidas mejorando el valor económico generado y manteniendo el distribuido.

VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Valor económico directo generado (euros) ***	57	55	3,64 %
Valor económico distribuido (euros) ****	30,7	30	2,3 %
Valor económico retenido (euros) *****	28	25	10,97 %

(\*) fondos de inversión + seguros + planes de pensiones + depósitos a la vista + depósitos a plazo.

(\*\*) fondos de inversión + fondos de pensiones y gestión de patrimonios.

(\*\*\*) ventas netas + los ingresos obtenidos de inversiones financieras + ventas de activos.

(\*\*\*\*) gastos operacionales + salarios y beneficios al colectivo de trabajo + pagos proveedores capital + inversiones en la sociedad.

(\*\*\*\*\*) valor económico directo generado menos valor económico distribuido.

### Valor de la relación con los grupos de interés

Durante el año 2018 se desarrolló un proyecto entre cuyos objetivos estaba el conocer la percepción que tenían los grupos de interés sobre cómo Caixa Popular realiza una gestión económica, financiera y fiscal de impacto y resultados. La valoración se realizó en base a la opinión que tenían las diez categorías de grupos de interés en función de la siguiente afirmación "Caixa popular es una organización con una buena gestión económica".

La valoración media de los encuestados fue de **9,2** sobre 10.

La opinión de las diferentes categorías de grupos de interés estuvo mayoritariamente comprendida entre las puntuaciones 9 y 10. Sin embargo, las mejores puntuaciones las aportaron los socios aliados con una puntuación de 10, proveedores con 9,6 y clientes con 9,5. Las peores provinieron de las organizaciones relacionadas con la gestión medioambiental, que la evaluaron con un 6,8.

### Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

El nuevo periodo va a mantener un enfoque continuista poniendo el foco en conservar los buenos indicadores de ingresos, solvencia y liquidez, en la mejora de la eficiencia y en el desarrollo de procesos para obtener información proyectiva del mercado, de sus tendencias y para la anticipación a los posibles cambios que se pudieran producir. Las acciones más relevantes serán:

- ▶ El diseño de una nueva política económica, financiera y fiscal.
- ▶ La creación de una organización para el desarrollo de estudios y análisis.
- ▶ El desarrollo de herramientas informáticas para la obtención de datos relevantes del sector.

## 4.2.2. Gestión comercial y clientes



**“Tener unos productos y unos servicios de valor y precio razonable te pone en el terreno de juego. La excelente atención al cliente y la gestión de sus emociones y experiencias, en las operaciones, te conduce a la victoria”.**

Caixa Popular desarrolla sus actividades comerciales en el mercado financiero de la Comunitat Valenciana (principalmente en la provincia de Valencia y en el norte de Alicante).

Los compromisos y las directrices de la gestión de clientes y de los procesos se establecen en los denominados “principios y criterios de actuación”, que son de aplicación para cada uno de los ocho segmentos técnicos de clientes.

En la actual planificación, “Reinventar-se 2020”, las principales estrategias referidas a la gestión de clientes son:

- ▶ Incorporar la “gestión de las emociones” en el modelo de experiencia del cliente, que actualmente riga y dirige las actividades y procesos comerciales con ellos.
- ▶ Mejorar la calidad y el valor de todas las líneas de negocio y productos.
- ▶ Potenciar la multicanalidad.

El despliegue anual de las estrategias se realiza a través de los denominados “planes de gestión”.

Con la finalización del correspondiente al ejercicio 2019, se cierra la planificación antes mencionada.

En su gestión del negocio Caixa Popular desarrolla su actividad comercial a través de dos líneas

principales de ingresos (servicios y productos financieros y seguros), dos grandes categorías de clientes (particulares y empresas) y otras dos categorías de canales de relación (presenciales y telemáticos).

La segmentación de las líneas de ingresos, de las categorías de clientes y de los tipos de canales es:

Productos financieros	Productos de seguros
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Productos de ahorro</li> <li>▶ Productos de inversión</li> <li>▶ Productos de financiación</li> <li>▶ Medios de pago</li> <li>▶ Banca Privada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Seguros de protección personal y familiar</li> <li>▶ Seguros de bienes y propiedades</li> <li>▶ Seguros de ahorro</li> <li>▶ Seguros de inversión</li> <li>▶ Seguros agrarios</li> <li>▶ Seguros de responsabilidad civil</li> </ul>
Segmentos de clientes	Canales de atención a clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Familias</li> <li>▶ Autónomos y comercios</li> <li>▶ Banca Privada</li> <li>▶ Banca Empresa</li> <li>▶ Cooperativas</li> <li>▶ Asociaciones</li> <li>▶ AGRO Caixa Popular</li> <li>▶ Instituciones religiosas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Oficinas comerciales</li> <li>▶ <i>Call Center</i></li> <li>▶ Web corporativa: <a href="http://www.caixapopular.es">www.caixapopular.es</a></li> <li>▶ Ruralvía (web y app)</li> <li>▶ Redes sociales</li> <li>▶ Correo electrónico corporativo</li> <li>▶ Teléfonos generales y de oficinas</li> </ul>

Para dar la mejor y más profesionalizada gestión comercial, la entidad pone al servicio de sus clientes las 73 oficinas comerciales, las áreas y departamentos

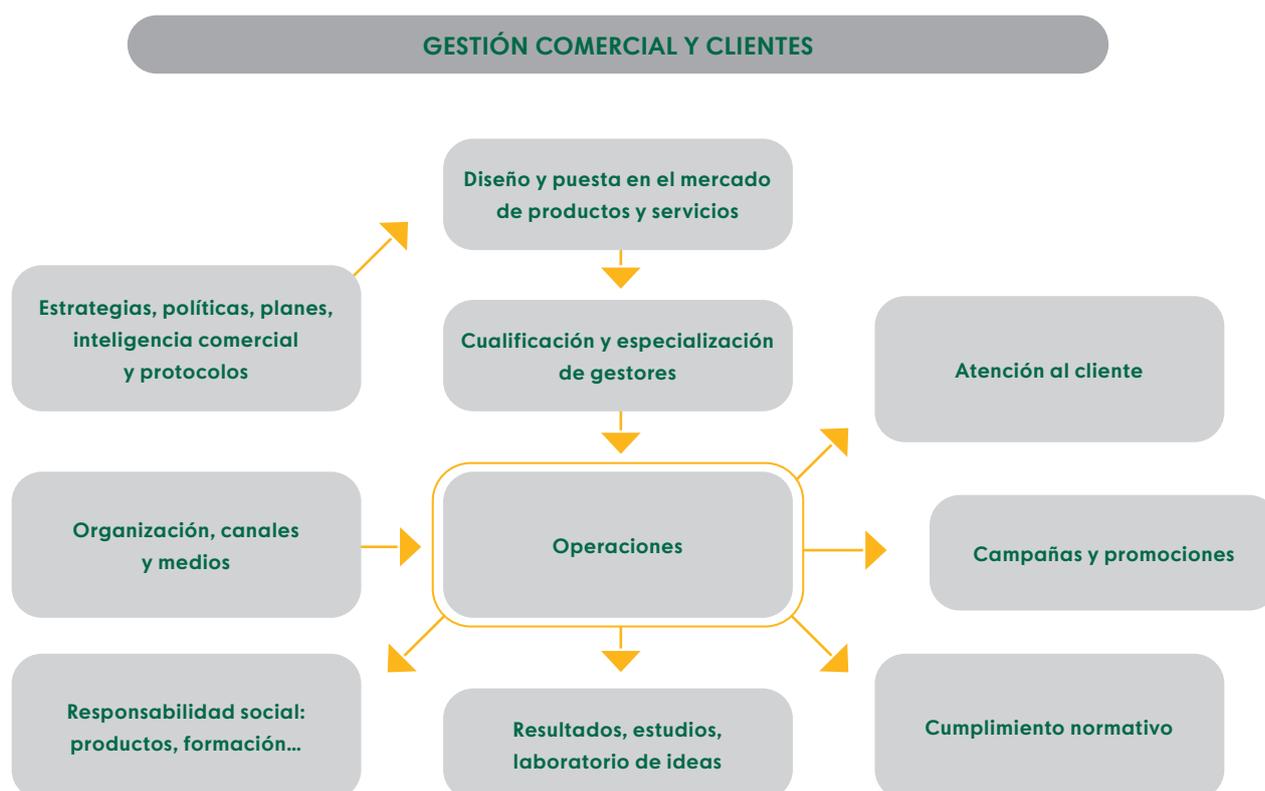
especializados de los servicios centrales. El cuadro siguiente explica las responsabilidades de cada uno de ellos en la gestión comercial:

### Marco de responsabilidad organizativa con los clientes

	Familias	Autónomos y comercios	Banca Privada	Banca Empresa	Cooperativas	Asociaciones	AGRO	Instituciones religiosas
Estrategias, principios y planes	Comité de Negocio							
Presupuesto y seguimiento económico	Comité de Negocio							
Diseño y desarrollo de productos y servicios	Comité de Negocio							
Canales, sistemas, CRM y big data	Sistemas							
Campañas y promociones	Negocio	Negocio	Banca Privada	Banca Empresa	Banca Empresa	Negocio	Comité AGRO	Comité de Instituciones Religiosas
Inteligencia relacional (Experiencia cliente/G. emociones)	Comunicación y experiencia de clientes							
Riesgos y recuperaciones	Gestión integral del riesgo							
Prestación de servicios y relaciones	Zonas, oficinas comerciales, unidades organizativas de servicios centrales							
Comunicación y redes sociales	Comunicación y experiencia de clientes							
Evaluación, mejoras e innovación	Comité de Negocio							
Marcos de responsabilidad social	Responsabilidad social							

## Modelo de gestión comercial y marcos de relación con los clientes

Para el desarrollo de los procesos, funciones, responsabilidades y atención a los clientes, Caixa Popular diseña e implanta el siguiente modelo de relaciones y actividades:



## Modelo de inteligencia comercial y relacional con los clientes

Caixa Popular incorporó la evaluación de la satisfacción de los clientes en sus procesos comerciales, de una forma sistemática, a mediados de los años 90 con el objetivo de conocer cuál era el nivel de calidad y atención de los productos y la seguridad de los servicios puestos en el mercado.

A partir del ejercicio 2015 evoluciona su sistema de relaciones y de evaluación de la satisfacción y fidelización de clientes a un nuevo planteamiento denominado “Modelo de inteligencia relacional

con los clientes”, que empieza a integrar en sus oficinas y en los departamentos que desarrollan estas funciones desde la sede central.

Básicamente consiste en un modelo de relación comercial para los productos, canales y procesos establecidos, basado en un excelente trato (personal, respetuoso, centrado en las necesidades y empático), en la venta ética consultiva y en la mejor experiencia y emociones de los clientes en las operaciones y relaciones mantenidas.

Consecuencia de este enfoque la “gestión de la experiencia de cliente” y de la “gestión de las emociones” precisa y requiere el desarrollo sistemático de diferentes tipos de estudios avanzados, como las evaluaciones de satisfacción y calidad bajo mediciones NPS (*net promoter score*), los *mystery shopping*, los análisis y *rankings* sectoriales de las emociones y experiencia de cliente, los estudios

de detección de requerimientos y expectativas, y otros análisis más específicos.

Para dar una respuesta estructurada a este modelo que requiere la gestión de experiencias y emociones e integrar la voz del cliente se puso en marcha el proyecto “Escucha al cliente”, cuya estructura se refleja en el siguiente cuadro.



Caixa Popular, con el objetivo de implantar el mejor modelo de relación que le sirva para obtener la más valiosa información de la voz del cliente diseña e implanta el siguiente marco de relaciones:

		Información			Prospecciones / análisis			Acciones comerciales				Activid. post comerciales			Acciones desarrollo			Actuación avanzada				
		Memorias / informes / web / intranet	Información específica / RSS / publicidad / promociones	Presentaciones / jornadas	Estudios de mercado y técnicos	Requerimientos, expectativas / diálogo	Intercambios de experiencias	Estudios comparativos	Ofertas / contratos	Solicitudes / adquisiciones	Licencias / autorizaciones	Prestación de servicios	Patrocinios / colaboraciones	Peticiones / consultas / sugerencias	Servicios de atención al GI	Gestión de reclamaciones de GI	Encuestas y métodos cuantitativos	Equipos de trabajo	Proyectos conjuntos	Proyectos de mejora	Benchmarking y mejores prácticas	Alianzas estratégicas / convenios
Clientes	Particulares																					
	Empresas																					

Relación clave
Relación de valor

## Atención al cliente

Caixa Popular asegura el adecuado y el profesional servicio de atención al cliente a través de las siguientes vías:

- 
- ▶ Oficinas.
- 
- ▶ Departamentos y áreas con responsabilidades en la gestión de clientes en los servicios centrales.
- 
- ▶ Servicio de Atención al Cliente para la banca digital (Ruralvía) y tarjetas, externalizado con el Banco Cooperativo.
- 

En el caso de quejas o reclamaciones, la atención se realiza a través del departamento de Atención al Cliente de Caixa Popular o del Defensor del Cliente de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, cumpliéndose la legislación específica\*, según sea en soporte papel o por medios electrónicos.

(\* En las oficinas de la entidad están disponibles los reglamentos que regulan estos servicios (Departamento de Atención al Cliente, Defensor del Cliente UNACC y transparencia y protección al

cliente) y la documentación para poder ejercer el derecho de reclamación o queja. También, puede formularse a través de la página web corporativa.

Los resultados obtenidos y presentados, que se incluyen en este punto, responden a lo establecido en el artículo 17 de la Orden ECO/734/2004 de 11 de marzo sobre los departamentos y servicios de atención al cliente y defensor del cliente de las entidades financieras.

## Gestión responsable y sostenible de clientes

Para Caixa Popular el mejor cliente es el que, además de cumplir con sus obligaciones financieras, es un ciudadano implicado en colaborar, en proteger y mejorar la sociedad y el medio ambiente.

Socialmente, si el cliente es una organización, debería ser el propietario de negocios enmarcados dentro de la legislación, gestionados bajo la ética y el cumplimiento, y generar valor para el entorno social en el cual desempeña sus actividades y decisiones.

Medioambientalmente, si el cliente es una organización, debe ejercer el principio de prevención para evitar la aplicación de vías sancionadoras y penalizaciones por incumplimientos o daños al entorno por sus actividades y decisiones. También debería tener un posicionamiento claro en minimizar su huella ambiental.

La responsabilidad social propugna y alienta a que cualquier organización, a la hora de establecer relaciones con sus nuevos clientes, los anime a

que tengan un posicionamiento implicado en la responsabilidad social y ambiental y, por tanto, en el desarrollo sostenible.

Caixa Popular está perfeccionando un método de análisis que contemple varios factores relevantes

antes de establecer una relación comercial con sus clientes, que se sustentará en la evaluación del origen de sus ingresos, del cumplimiento de los derechos humanos, de su gestión y comportamiento ambiental y del valor de su compromiso con la sociedad.

Con relación a la gestión responsable y sostenible de su cartera de productos y servicios, Caixa Popular pone al servicio de sus clientes, desde un punto de vista social y ambiental, las siguientes iniciativas:

- 
- ▶ La Tarjeta de Compra Local, para fomentar y hacer competitivo el comercio local frente a las grandes superficies.
- 
- ▶ La iniciativa de tarjetas solidarias (crédito o débito) de las que el 0,7 % de los ingresos de las compras que realice el cliente se destinan a un proyecto social que se selecciona anualmente.
- 
- ▶ La tarjeta "Compromís pel Valencià" de la que el 0,7 % de los ingresos de las compras que realice el cliente se utilizan para subvencionar a Escola Valenciana-Federació d'Escoles per la Llengua.
- 
- ▶ El producto "Ahorro solidario" (cuenta y plazo fijo) en el que el 0,7 % del saldo medio anual se dona a la cuenta de la Coordinadora Valenciana de ONGD.
- 
- ▶ Supercuenta Cooperativas con condiciones económicas especiales y otras ventajas, como la subvención de un 25 % en la cuota de ingreso en la asociación sectorial de cooperativas, las ayudas a la formación (25 %) o el pago de 400 euros en la realización de auditorías.
- 
- ▶ Línea "Emprén", producto creado para la concesión de préstamos a emprendedores, con discriminación positiva a mujeres.
- 
- ▶ Cuentas bancarias para refugiados con condiciones especiales mediante la alianza con Cruz Roja Española.
-

## Cumplimiento normativo con relación a la gestión de los clientes

Con relación a la regulación general y específica para el sector y dentro de las tres líneas de defensa, Caixa popular establece planes de formación

(para todas las personas relacionadas con la gestión de clientes) y análisis de cumplimiento sistemáticos para las siguientes materias:

- ▶ Privacidad y protección de datos.
- ▶ Prevención de riesgos penales.
- ▶ Certificación MiFID I.
- ▶ Certificación MiFID II.
- ▶ Certificación de seguros.
- ▶ Certificación de contratos inmobiliarios.



## Estudios y análisis de clientes

En la actualidad Caixa Popular desarrolla sus servicios en las oficinas y departamentos especializados de la sede central o a través de medios electrónicos. Las personas implicadas en estos

servicios son expertos, formados y cualificados en estos cometidos, de acuerdo con las siguientes directrices y principios:

- ▶ Gestión de la experiencia de cliente y de las emociones (*customer experience management*).
- ▶ Programa de actitud positiva.
- ▶ Directrices éticas de la responsabilidad social (privacidad del cliente, asesoramiento justo, ético y consultivo, y prevención de conflictos de intereses).

Todas las personas de las oficinas están formadas y cualificadas técnicamente en temas financieros, el desarrollo de las responsabilidades y funciones de su puesto y la prestación de los servicios bajo las herramientas y sistemas de la organización, así como el cumplimiento de las directrices y principios establecidos.

Para analizar y evaluar el grado de cumplimiento y buena praxis en la gestión, Caixa Popular desarrolló en 2019 los siguientes estudios, proyectos y resultados de la gestión de clientes:

### I Resultados del estudio “Mystery Shopping (cliente misterioso) 2019”

Este análisis, desarrollado a través del Banco Cooperativo, tuvo su aplicación sobre las “hipotecas” con el objetivo de verificar la calidad de la atención prestada y si, en la promoción y venta de un préstamo hipotecario, se siguen los protocolos y las directrices establecidas. Tenía en cuenta los aspectos físicos, la rapidez, el trato dispensado, la explicación de los productos y la actuación comercial.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en comparación con los del ejercicio anterior.

	Caixa Popular			Grupo CCRR
	1 <sup>er</sup> semestre 2019	2 <sup>o</sup> semestre 2019	2 <sup>o</sup> semestre 2018	2 <sup>o</sup> semestre 2019
Valoración global sobre 100	63,24	61,88	72,72	69,57

De los resultados globales del estudio se observa un descenso en la calidad del servicio prestado y del cumplimiento de protocolos a nivel interno y una distancia considerable con la media del grupo de cajas rurales.

A nivel de aspectos físicos, rapidez y trato, las valoraciones son muy buenas (por encima del 90 %), aunque ligeramente inferiores a la media del grupo.

Los aspectos menos valorados son la adecuada recepción y presentación formal al cliente, así como la personalización del trato utilizando el nombre del cliente.

Con relación a la explicación de productos, los resultados siguen siendo insuficientes, aunque se ha avanzado del valor 37,68 al 46,16. Sin embargo,

existe una distancia de casi 15 puntos con la media del Grupo Caja Rural.

En cuanto a la actuación comercial, el valor del segundo semestre con relación a la media del grupo, es inferior en más de 10 puntos y presenta un descenso en esa misma cantidad con respecto al primer semestre.

Del análisis comparativo de la venta institucional frente a la competencia, las conclusiones que se obtienen es que existe una distancia de casi 10 puntos frente a la media del grupo.

Como consecuencia de sus resultados, la entidad pondrá en marcha propuestas de mejora para consolidar la gestión realizada y alcanzar, al menos, la media del grupo de las cajas rurales.

## II Resultados de las encuestas 2019 de los clientes al año y a los tres años de su alta

Este estudio proviene del envío mensual de encuestas a clientes que se han mantenido como tales en el primer año o a los tres años de su alta. Su objetivo es cuantificar la mejora o insatisfacción con respecto al trato y servicio prestado inicialmente.

Los resultados obtenidos fueron:

### ► Valoración de la relación



En el estudio se observa un avance sustancial en la satisfacción de los clientes tras su primer año de permanencia en la entidad. Con relación a los clientes con tres años, la satisfacción es prácticamente la misma e inferior a la del año de permanencia.

► **Acción comercial**



El incremento obtenido es ligeramente superior en el caso de los clientes con un año de permanencia e inferior en el caso de los que ya llevan tres. La conclusión es que hay un porcentaje elevado de clientes que no tienen la sensación de que se les ofrezcan productos con asiduidad.

► **Uso de oficinas y canales**

Con relación a este capítulo, sigue incrementándose el número de clientes que acuden esporádicamente a la oficina, que oscila entre el 60 y el 70 %.

Respecto a los canales, la atención en la oficina sigue siendo lo más valorado; los de un año de permanencia, el 65 % de los encuestados, la califican de excelente; en el caso de los clientes con una permanencia de tres años la calificación es del 44,2 %.

El canal “Cajeros” ha mejorado de forma destacada su valoración de excelencia en los clientes de un año de permanencia. Con relación a la valoración del año 2018 de 36,7 %, pasó a un 57,6 % en el 2019. En el caso de los clientes con permanencia de tres años el rango de excelencia se situó cerca del 38 %, tanto para las encuestas de 2018 como para las de 2019.

En cuanto al canal “Banca a distancia”, sus resultados han disminuido en cierta medida. El mayor descenso se produce en los clientes que llevan tres años, que valoran como excelente en un 38,8 % en 2019, frente a un 42,4 % en el 2018.

En el 2019 se cambió la forma de medir la recomendación para utilizar el *net promotor score* (NPS) para poder realizar una comparación con otras encuestas sectoriales. De acuerdo con este nuevo planteamiento en la valoración de la satisfacción, el NPS para los clientes de la entidad con un año de permanencia es de 44,77 % y el de los que llevan tres años es de 34,10 %.

En comparación con la encuesta STIGA de satisfacción de clientes en el sector financiero en el que Caixa Popular no ha participado, la mejor entidad en este parámetro de evaluación tiene un NPS de 41 % y la media se ha situado en un 4 %. Con el nuevo método de medición del NPS, Caixa Popular obtendría una evaluación media de 39,43 %, muy cercana al líder del sector.

### ▶ Estudios cualitativos

De los estudios cualitativos realizados a los clientes, la información más relevante se concentra en los aspectos que más les gustan de la entidad y los que cambiarían o mejorarían.

ASPECTOS MEJOR VALORADOS	ASPECTOS MEJOR VALORADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Buen trato</li> <li>▶ Cercanía</li> <li>▶ Horario</li> <li>▶ Promoción del cooperativismo</li> <li>▶ Acción social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cajeros y oficinas</li> <li>▶ Comisiones (sobre todo transferencias)</li> <li>▶ Banca digital</li> </ul>

## III Resultados de la encuesta de satisfacción 2019

Estas encuestas se realizan vía correo electrónico de forma automática, tras la ejecución de una operación de contratación en los siguientes productos: cuentas a la vista, fondos de inversión, planes de pensiones, préstamos personales y seguros de hogar.

Este método de encuesta permite diferenciar según el canal de contratación y según la zona u oficina. En el proceso de encuesta al cliente se le realizan cuatro preguntas para que valore de 0 a 10:

---

▶Cuál ha sido su satisfacción con la operación de contratación realizada.

---

▶Cómo ha sido la atención dispensada.

---

▶Qué valor han tenido las explicaciones aportadas.

---

▶Cómo valora la documentación utilizada y entregada.

---

En estas encuestas el resultado final de la medición es el valor emocional de la operación y la cuantificación de la satisfacción, que se hace por el NPS (porcentaje del número de operaciones puntuadas con un 9 o 10; porcentaje del número de operaciones puntuadas entre 0 y 6). Este valor te informa del porcentaje de clientes que te recomendarían por tu gestión.

El valor emocional es un constructo que se obtiene a través de un algoritmo propio. En este caso, es el resultado de aplicar la siguiente ecuación,  $VE = \sum (0,2 \times V_{atención} + 0,2 \times V_{explicaciones} + 0,2 \times V_{documentación} + 0,6 \times V_{NPS})$  y ponderar los índices de las preguntas (1 atención, 2 explicaciones, 3 documentación y 4 recomendación (NPS) de la entidad).

Los resultados del valor emocional de las operaciones realizadas en Caixa Popular fueron:

Valor emocional	Caixa Popular		Grupo CCRR
	Total 2019	1 <sup>er</sup> semestre 2019	Total 2019
Global (%)	84,3	84,0	83,8

Valor emocional Canales	Caixa Popular		Grupo CCRR
	Total 2019	1 <sup>er</sup> semestre 2019	Total 2019
Oficinas (%)	81,0	84,3	84,0
Móvil (%)	85,9	82,6	80,1
Internet (%)	81,5	79,6	81,4

NPS	Caixa Popular		Grupo CCRR
	Total 2019	1 <sup>er</sup> semestre 2019	Total 2019
Global (%)	73	73	72

NPS Canales	Caixa Popular		Grupo CCRR
	Total 2019	1 <sup>er</sup> semestre 2019	Total 2019
Oficinas (%)	70	73	72
Móvil (%)	74	70	67
Internet (%)	68	64	69



Como se puede observar, los resultados de Caixa Popular son muy satisfactorios. En general, las puntuaciones obtenidas por la entidad son mejores que la media del grupo de cajas rurales en móvil e internet y algo inferiores en oficinas. Del análisis de la información se observa que el NPS de oficinas va bajando, mientras sube el del móvil. En el Grupo Caja Rural las oficinas

son el canal con mayor valoración, mientras que en Caixa Popular es inferior a la media grupal y, además, va bajando.

De estas conclusiones se infiere que es necesario realizar un estudio en profundidad para poner en marcha actuaciones que mejoren los resultados obtenidos.

## Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

El ejercicio 2019 fue un año clave en el avance de la gestión estratégica comercial y de clientes en Caixa Popular.

El importante crecimiento en el número de clientes, así como el del negocio en un sector tan maduro como el financiero, reflejan la confianza de la sociedad valenciana en un modelo de banca cooperativa, social y diferente.

La estrategia de apoyo a las personas y empresas, así como la apuesta por los segmentos de valor, ha permitido a la entidad superar el hito de los 3.000 millones de euros de negocio total y convertirse en la primera entidad financiera valenciana por activos.

Es relevante el esfuerzo realizado en 2019 para minimizar el número de reclamaciones de la entidad. Como consecuencia de esta vía de actuación se han reducido un 48,8 % frente al ejercicio anterior.

## COMERCIAL Y CLIENTES

VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Cumplimiento de la planificación "Reinventar-se 2020"	100	N/A	N/A
Nº de clientes a fecha 1 de enero	193.890	188.599	2,8%
Nº de clientes a fecha 31 de diciembre	204.831	193.890	5,6%
Volumen de negocio fuera de balance (euros)	291 m€	243 m€	19,75%
Negocio total	3.048 m€	2.733 m€	11,5%
Volumen de formación a clientes (número de personas)	1.445	648	123%
<b>Reclamaciones</b>			
Reclamaciones entradas (Ser. Atención al Cliente)	109	213	-48,8%
Reclamaciones admitidas a trámite (SAC)	109	213	-48,8%
Reclamaciones a favor del reclamante (SAC)	21	51	-39,21%
Reclamaciones entrada (Defensor del Cliente)	9	22	-59,1%
Reclamaciones admitidas a trámite (DC)	3	4	-25,0%
Reclamaciones a favor del reclamante (DC)	1	1	0%
Reclamaciones entrada (Banco de España)	16	53	-69,8%
Reclamaciones admitidas a trámite (BE)	16	53	-69,8%
Reclamaciones a favor del reclamante (BE)	4	20	-80,0%
Nº de reclamaciones por protección de datos entradas	1	2	-50,0%
Nº de reclamaciones por protección de datos reales	1	1	0%
Nº de reclamaciones por protección datos, razón interesado	0	0	0%
Coste total de las reclamaciones	78.821,76	822.184,26	-90,41%

## Valor de la relación con los grupos de interés

Con relación a la gestión comercial, Caixa Popular define y establece marcos de relación con la categoría nº 2 de Grupos de interés: “clientes”, a través de la segmentación en dos tipos: particulares y empresas.

De los proyectos “Diseño del sistema de gestión de grupos de interés” y “Estudio de satisfacción de requerimientos y expectativas de grupos de interés”, realizados en 2018 y que continuarán vigentes hasta 2021, Caixa Popular obtuvo los siguientes resultados, propuestas y necesidades de los clientes:

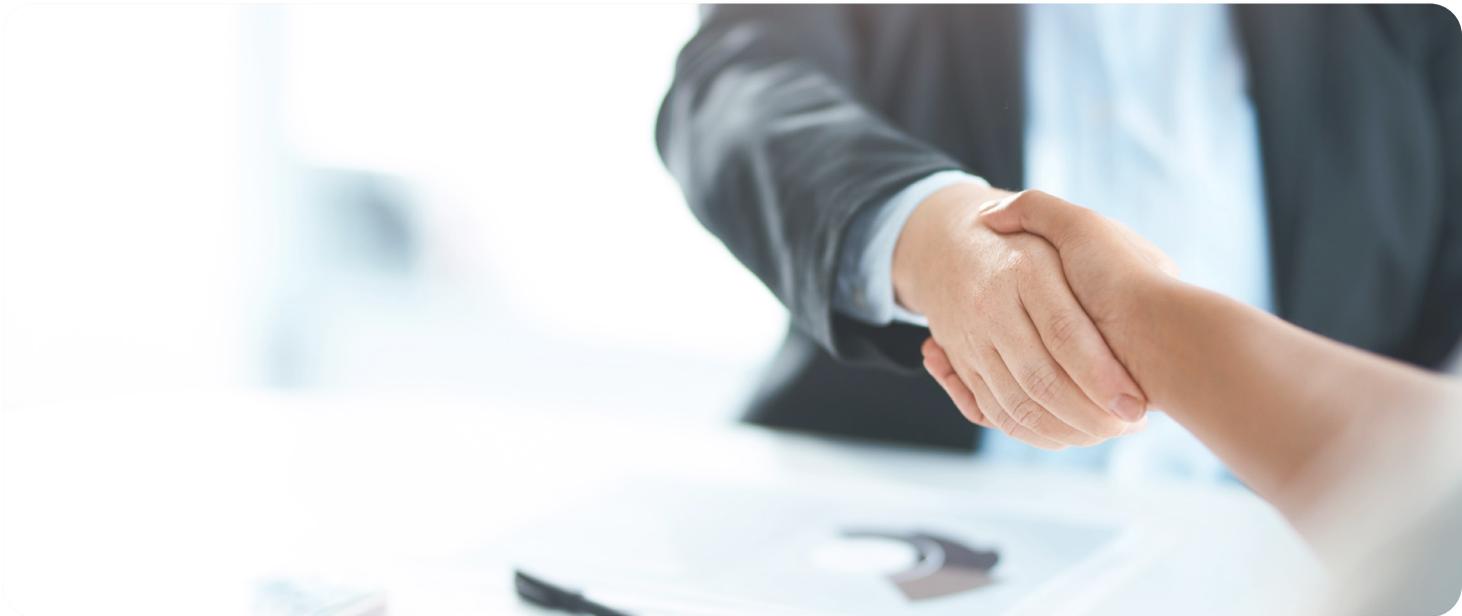
SATISFACCIÓN	REQUERIMIENTOS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
<p><b>Satisfacción global “clientes”:</b> 9,2</p> <p><b>Satisfacción con el desarrollo de actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medios e instalaciones que garantizan el correcto desarrollo del proceso: 9,3</li> <li>- Realización de las actividades comerciales de una forma fiable y cuidadosa: 9</li> <li>- Atención de consultas, peticiones e incidencias de sus clientes en plazo y forma: 9</li> <li>- Honestidad y ética en la relación con sus clientes: 9,6</li> <li>- Seguridad necesaria en el desarrollo de las operaciones financieras: 9,3.</li> <li>- Canales de comunicación para resolver necesidades, solicitudes, reclamaciones, etc.: 9</li> <li>- Comunicación con los clientes es clara y fluida: 9,1</li> <li>- Esforzarse por conocer sus requerimientos y expectativas: 9,0</li> </ul>	<p><b>El grupo “clientes” indicó los siguientes requerimientos para el periodo 2018-2020:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De acuerdo con la edad y posibilidades de los clientes (situación económica, edad, productos adquiridos previamente, etc.), ofrecer productos a través de una oferta personal relevante (plan de pensiones u otros que puedan necesitar o requerir sin saberlo). Desarrollar sistemas de análisis según las características e ingresos y gastos de los clientes que ayuden a los comerciales a identificar clientes potenciales y poder realizar propuestas a estos.</li> <li>2. Lentitud en contestar peticiones, reclamaciones u otros trámites. Situación agravada si tienen que participar los servicios centrales.</li> <li>3. Mejorar y ampliar la funcionalidad y la agilidad de las operativas online realizadas a través de la banca digital Ruralvía.</li> <li>4. Instalar desfibriladores en las oficinas de algunos pueblos con pocos recursos (formación a ayuntamiento, policía y alguien de la oficina).</li> <li>5. Mejorar la información y la difusión de la gestión de la compañía en materia de desarrollo sostenible (memoria).</li> <li>6. Prestar un mejor servicio y atención a personas con dificultades con la tecnología e internet. Analizar la conveniencia de crear un servicio especial de atención a personas con esta dificultad, por temas de edad o educación. Por ejemplo, la hora de la tercera edad o de gente con dificultades o que necesite una mayor atención personal.</li> <li>7. Continuar la expansión de la empresa abriendo más oficinas comerciales y cajeros, especialmente en Alicante y Castellón.</li> <li>8. Aumentar el número de cajeros en los que se puedan hacer ingresos.</li> <li>9. Mejorar los servicios de banca privada: más productos y mayor creatividad.</li> <li>10. Implantar un proceso de gestión de colas.</li> <li>11. Establecer un método que asegure que los aspirantes a socios y las personas en prácticas no lentifican el proceso con los clientes y no generan un número elevado de errores. Si es preciso, crear la figura del consultor financiero interno para resolver problemas que no se puedan atender en un plazo razonable por compañeros de la oficina. Crear un espacio “FAQ” alimentado por los propios interesados con la solución y posible uso por otros.</li> </ol> <p><b>Seguimiento</b></p> <p>Caixa Popular ha dado respuesta en 2019 a los requerimientos 1, 3, 5, 6, 8 y 10; al 7 con apertura oficina en Villena; el requerimiento 4, después de su análisis, se decide no realizarlo.</p>
<p><b>REPUTACIÓN DE CAIXA POPULAR</b></p> <p><b>Reputación global “clientes”:</b> 8,9</p> <p><b>Mejores palancas de reputación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bien gestionada económicamente y perdurable en el tiempo: 9,5</li> <li>- Modelo de empresa por la opinión, valores y satisfacción que transmiten de ella sus empleados: 9,3</li> <li>- Comportamiento ético y responsable en su gestión: 9,1</li> </ul> <p><b>Peores palancas de reputación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creatividad, innovación y tecnología en su negocio: 7,9</li> <li>- Apoya el desarrollo sostenible mediante proyectos de responsabilidad corporativa: 8,5</li> </ul>	

## Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

Durante el periodo 2020-2022 se avanzará en la transformación de la entidad hacia un “organización líquida” en la gestión de los clientes, la eficiencia y flexibilidad en las operaciones y proyectos y el planteamiento de productos y especialidades por segmentos de clientes mediante:

- 
- ▶ Diseño y publicación de la política integral de gestión de clientes de Caixa Popular.
- 
- ▶ Diseño e implementación de los roles de “responsables de productos”, “especialistas de segmentos” y “directores de proyectos” (organización líquida).
- 
- ▶ Fortalecimiento de la formación y capacidad comerciales (banca empresa, banca privada, seguros, consumos, gestores digitales).
- 
- ▶ Implementación de nuevos especialistas: Agro, Ayuntamientos e Instituciones Públicas, Universidades y Centros de Enseñanza y Colegios Profesionales, Economía social (cooperativas, asociaciones y fundaciones), Mujer, Familias con discapacidad, Jóvenes, Personas Mayores, Cliente Digital, Autónomos, Comercios, Prescriptores de Negocio.
- 
- ▶ Crecimiento del negocio fuera de balance.
- 
- ▶ Diseño de un plan de contactos con los diferentes grupos de interés y elaborar un protocolo de contactos comerciales y de negocio con los nuevos clientes, que abarque como mínimo un año y que garantice que al menos recibe una propuesta comercial por trimestre.
- 
- ▶ Diseñar un método que permita recordar los cajeros que los clientes pueden utilizar sin cargo, a parte de los de la propia entidad.
- 
- ▶ Reforzar la comunicación con los clientes en el idioma elegido por el mismo.
- 
- ▶ Analizar la experiencia de usuario en la banca digital: Ruralvía.
-

## 4.2.3. Gestión de compras y proveedores



**“Los proveedores de un negocio son una palanca de valor y un activo de especial relevancia por su contribución esencial en las operaciones, en los servicios prestados y en la construcción de la mejor marca corporativa.”**

Caixa Popular gestiona sus compras, sus proveedores y su cadena de suministro a través del Departamento de Compras, Contratación y Gastos y del dispositivo de enlace “Comité de Costes”. Ambos colaboran en diseñar e implantar el más profesional planteamiento estratégico de los aprovisionamientos, de la buena praxis en la gestión y de la obtención de los mejores resultados.

Las principales funciones del Comité de Costes son el diseño y seguimiento de la aplicación de la política y de los procedimientos, el establecimiento de los marcos de relación con proveedores, la correcta gestión de la cadena de suministro (*supply chain*) y de asegurar que los gastos de explotación responden a las prioridades del negocio.

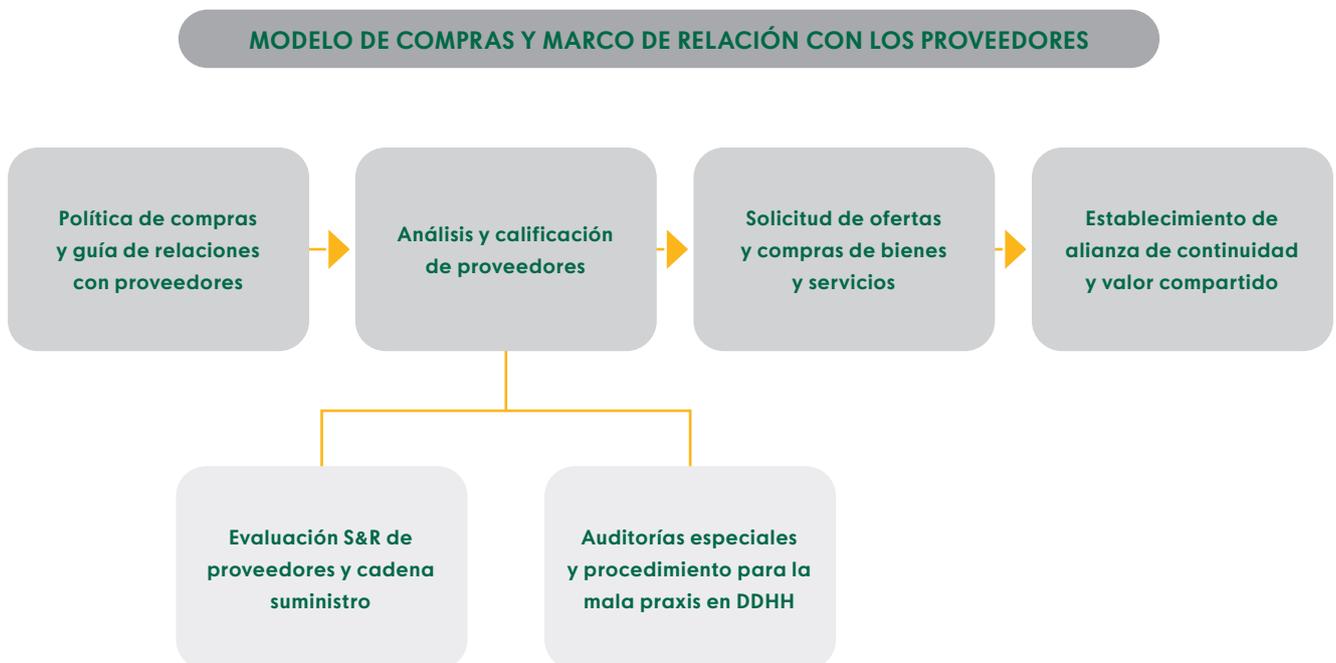
Por el tamaño de la entidad y por el tipo de sector, no existe una dependencia crítica, ni de proveedores ni de suministradores. Tampoco el volumen económico de inversión es elevado, por lo que las compras no plantean riesgos de impor-

tancia y no son parte de los asuntos materiales de Caixa Popular.

La empresa establece dos segmentos de proveedores. Por un lado, los de provisión de capital, que generan gastos por intereses y comisiones financieras. Por otro, los de bienes y servicios, que generan los denominados gastos generales de administración (inmuebles, informática, comunicaciones, publicidad, servicios de gestión empresarial, como la formación, las asesorías, los informes y auditorías, o la participación en asociaciones u otros organismos).

### Modelo de aprovisionamientos y de gestión de proveedores

Las actividades correspondientes a los procesos relacionados con las compras y con la gestión de los proveedores se resumen en el siguiente cuadro:



El modelo de compras y de relación con proveedores se sustenta conceptualmente en:

- ▶ La política de compras, con los principios de actuación, y en la guía de relaciones con proveedores, que explica cómo se evalúan y cómo se gestionan las relaciones comerciales.
- ▶ El análisis y la calificación de los proveedores.
- ▶ El proceso de solicitud de ofertas, con un mínimo de tres proveedores, y en la compra de bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de los proyectos y actividades de cada ejercicio.
- ▶ El establecimiento de alianzas a largo plazo con aquellos que se consideran estratégicos y, por lo tanto, fundamentales en la continuidad de la entidad.
- ▶ Con el ejercicio de la debida vigilancia de la cadena de suministro.

## Gestión sostenible y responsable de la cadena de suministro

Caixa Popular no presenta un riesgo relevante de su cadena de suministro, ya que por los bienes y servicios demandados y por la ubicación geográfica de sus proveedores no existen circunstancias relevantes de comportamientos o prácticas que puedan causar o contribuir a generar grandes impactos negativos significativos. A pesar del mínimo riesgo existente en la cadena de suministro, se establecen las siguientes cuatro estrategias en la evidencia de una gestión responsable y sostenible:

- 1 Comercio justo para aquellos productos de consumo en los cuales se pueda aplicar este concepto.
- 2 Maximizar las compras a proveedores locales.
- 3 Constituir alianzas de continuidad para suministros y servicios estratégicos, fortaleciendo a proveedores clave por su generación de valor.
- 4 Asegurar la gestión responsable de la cadena de suministro constituida por los proveedores y las posibles contratadas asociadas.

## Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

El ejercicio 2019 ha sido un año clave en el avance de la gestión estratégica de los proveedores y de los aprovisionamientos en Caixa Popular.

El proyecto de mejora puesto en marcha para ello se inició con la creación de una organización para su gestión (unidad y enlace lateral), continuará con la implantación de la política y finalizará con la gestión sostenible de los proveedores y de la cadena de suministro.

En el ejercicio se comprueba el cumplimiento de las estrategias de sostenibilidad en las compras por los resultados obtenidos en la ratio de adquisiciones a proveedores locales y en el índice de adquisiciones bajo alianza.

En los últimos cinco años no ha habido ninguna reclamación, incidencia o hecho relevante sobre la consideración de los riesgos de esta gestión. Los gastos incurridos fueron los previstos según las necesidades y estrategias de la entidad.

COMPRAS Y PROVEEDORES			
VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Gastos por intereses y comisiones (euros)	361	266	35,71 %
Compras de bienes y servicios (euros)	12.382	11.799	4,94 %
Ratio de adquisiciones a proveedores locales (%)	72	76	-5,26 %
Índice de adquisiciones bajo alianza (continuidad LP) (%)	93	94	-1,06 %



## Valor de la relación con los grupos de interés

Con relación a la gestión de los aprovisionamientos, Caixa Popular define y establece marcos de relación con la categoría nº 4 de Grupos de interés: “proveedores”, a través de la segmentación en dos tipos: bienes y servicios (inmuebles, instalaciones, conocimiento, formación, etc.) y recursos financieros (bancos, etc.).

De los proyectos, “Diseño del sistema de gestión de grupos de interés” y “Estudio de satisfacción de requerimientos y expectativas de grupos de interés”, realizados en 2018 y que continuarán vigentes hasta 2021, Caixa Popular obtuvo los siguientes resultados, propuestas y necesidades de los proveedores:

<b>SATISFACCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTOS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS</b>
<p>Satisfacción global “proveedores”: 9</p> <p>Satisfacción con el desarrollo de actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calificación, homologación y seguimiento de proveedores: 8,7</li> <li>- Gestión de ofertas, compra, desarrollo y recepción del servicio: 9,1</li> <li>- Revisiones y seguimiento realizado durante el desarrollo y recepción del servicio: 8</li> <li>- Aceptación y pago de los suministros: 9,7</li> </ul>	<p>El grupo “proveedores” indicó los siguientes requerimientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar una política que recoja las directrices y proveedores prioritarios en la adjudicación de pedidos por su condición, vulnerabilidad o marginalidad (proveedores locales, cooperativas, mujeres emprendedoras y otros).</li> <li>2. Mayor rapidez en la entrega de documentación técnica para la elaboración de ofertas y mayor plazo de ejecución para prestar el servicio con la máxima calidad y sin presiones de tiempo (proveedor de mantenimiento/trabajos de renovación o de mejora de oficinas).</li> <li>3. Regular el proceso de adquisiciones y las etapas constitutivas del mismo: solicitud de ofertas, generación de pedidos, cambios y cancelaciones de pedidos, condiciones de pago, estabilidad y duración de las relaciones, etc.</li> <li>4. Gestión muy tradicional, sin innovación y diferenciadora. Mejorar la creatividad de la gestión.</li> <li>5. Creación de un canal de proveedores en el que realizar solicitudes, consultas, quejas y posibles sugerencias.</li> </ol>
<p><b>REPUTACIÓN DE CAIXA POPULAR</b></p> <p>Reputación global “proveedores”: 9,3</p> <p>Mejores palancas de reputación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo y fomento del cooperativismo y del asociacionismo: 9,9</li> <li>- Comportamiento ético y responsable en su gestión: 9,8</li> <li>- Buena gestión económica y perdurable en el tiempo: 9,6</li> </ul> <p>Peores palancas de reputación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creatividad, innovación y tecnología en su negocio: 7,8</li> <li>- Comunicación e información veraz, en plazo y suficiente: 9,1</li> </ul>	<p>Seguimiento</p> <p>Caixa Popular ha dado respuesta en 2019 a los requerimientos 2 y 3.</p>

## Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

Durante el periodo 2020-2022 se terminará de consolidar y fortalecer la gestión estratégica de las compras y de los proveedores mediante:

- 
- ▶ El desarrollo de una política general de compras y contratación, aprobada por el Consejo Rector y regulada mediante una circular corporativa.
- 
- ▶ El aseguramiento del cumplimiento de las convenciones de derechos humanos más relevantes, según el sector, y de disponer de los mecanismos y procedimientos de actuación ante posibles incumplimientos de proveedores o de contratistas. Este control se realizará bajo el asesoramiento y propuestas del delegado de Derechos Humanos de Caixa Popular.
    - Establecer un método para evaluar la calidad y eficiencia de la responsabilidad social de la cadena de suministro. Especialmente, con relación al cumplimiento de los marcos institucionales y jurídicos que les apliquen.
    - Las medidas a aplicar cuando las personas del proveedor o de las contratistas no tengan la protección social y laboral que les correspondiera, las condiciones laborales de la cadena de suministro no cumplieran con los estándares que correspondieran en materia de empleo, no se retribuyera el trabajo en la forma adecuada, los trabajadores se considerasen autónomos, sin serlo, o si no existiese un empleador reconocido jurídicamente o cuándo el trabajo se realizase desde casa y no estuviera sujeto a contratos reconocidos jurídicamente.
    - La adhesión de los proveedores al desarrollo sostenible con su colaboración a través de actividades y métodos para la mejora de los retos sociales y ambientales. Análisis a realizar tanto a los nuevos proveedores, como el aseguramiento de estos en los calificados.
-

## 4.2.4. Cooperativismo y asociacionismo



**“Los movimientos cooperativistas y asociacionistas son herramientas de enorme interés para desarrollar el valor compartido, la distribución racional de la riqueza y la generación de conocimiento y responsabilidad.”**

Caixa Popular, como entidad cooperativa convencida del impacto global de la generación de valor compartido, establece en sus estrategias y principios la conceptualización, la consolidación y el apoyo al cooperativismo y al asociacionismo en la Comunitat Valenciana.

## Modelo de gestión

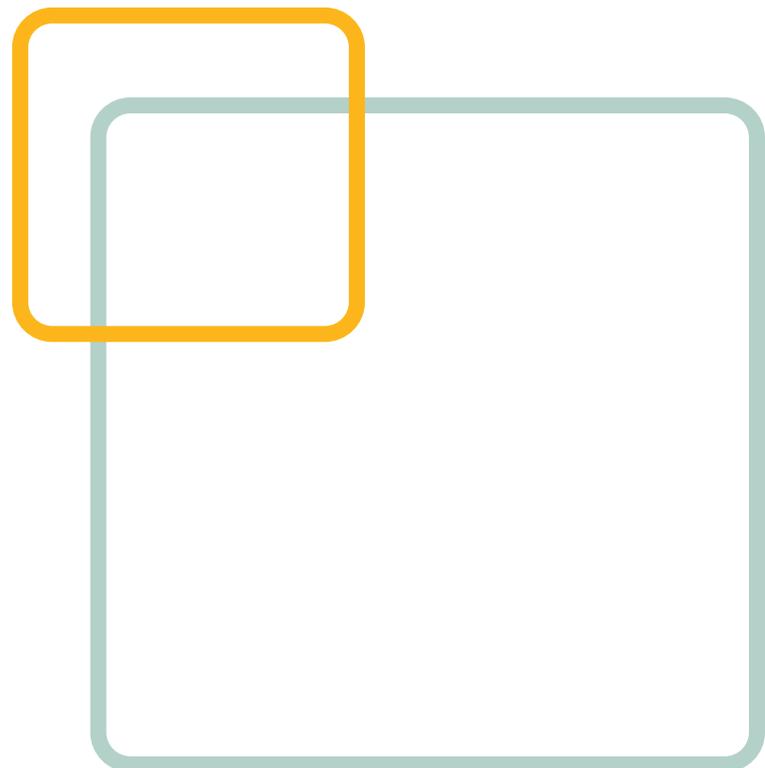
Estos estratégicos grupos de interés para la entidad se gestionan de forma compartida por las áreas de negocio, las oficinas y otras unidades organizativas de Caixa Popular, destacando la de responsabilidad social. Su modelo de gestión se resume en el siguiente cuadro:



Este modelo propugna y colabora en crear y fortalecer organizaciones capaces y de valor en la Comunitat Valenciana. El primer paso de este proceso se establece a través de los marcos de relación y alianza cuyo objetivo final es crear una red de colaboración, ya sea como socio propietario, cliente o incluso aliado estratégico.

### Cooperativismo

En el caso del cooperativismo, por su propia condición y convicción, colabora y lidera la creación, el fortalecimiento y la difusión de modelos útiles de cooperativismo, que apoyen sin ambages el desarrollo sostenible y el apoyo económico y social dentro del territorio. El nivel de más alta colaboración se establece a través de la participación de diez cooperativas socias en los órganos de gestión estratégica de Caixa Popular.



Los principios de la gestión cooperativa son:

- ▶ El respeto y la democracia en la toma de decisiones, diseño de estrategias y gestión del negocio.
- ▶ Responsabilidad y profesionalidad individual y compartida de los cooperativistas.
- ▶ Distribución racional y simétrica de la riqueza.
- ▶ Educación y formación continua de sus integrantes.
- ▶ Apoyo mutuo e igualdad.
- ▶ Solidaridad con la sociedad y preocupación por el entorno.

## Asociacionismo

Caixa Popular entiende el asociacionismo como una de las plataformas más importantes para que grupos de personas físicas o jurídicas, de manera libre y voluntaria, puedan dar solución a necesidades y objetivos compartidos comunes. La entidad colabora con asociaciones de todo tipo (económicas, sociales, culturales, educativas, deportivas, etc.) y entiende su valioso papel como catalizadoras de la amistad cívica, de la cohesión de barrios y ciudades, de la defensa de negocios, sectores y profesionales y de la promoción de ayuda social y ambiental.

Las asociaciones son un vehículo de gran valor para:

- ▶ Representar y canalizar los intereses de un determinado colectivo a través de la creación de opiniones y criterios fundados.
- ▶ Alcanzar y facilitar el aprendizaje conjunto y la formación de sus miembros.
- ▶ Crear un espacio de encuentro, diálogo y oportunidades entre sus participantes.
- ▶ Fomentar la participación, la colaboración y el consenso ante diferentes problemas o situaciones.
- ▶ Facilitar la atención y la escucha activa de determinados estamentos.
- ▶ Generar cohesión y relación entre las personas de pueblos, barrios y ciudades.
- ▶ Dar solución a determinadas necesidades de tipo social, empresarial, cultural, deportivo, etc.

## Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la gestión de las cooperativas y las asociaciones en los dos últimos ejercicios:

COOPERATIVISMO Y ASOCIACIONISMO			
El año 2019 ha sido otro ejercicio de crecimiento y consolidación con los movimientos cooperativistas y asociacionistas de la Comunidad Valenciana, destacando el incremento significativo de asociaciones clientes de la entidad.			
VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Nº cooperativas socias de Caixa Popular	162	157	3,18 %
Nº cooperativas clientes de Caixa Popular	414	395	4,81 %
Nº cooperativas participando en la gestión estratégica	10	10	0 %
Nº asociaciones clientes de Caixa Popular	5126	4289	19,51 %



## Valor del relacionamiento con los grupos de interés

De los proyectos “Diseño del sistema de gestión de grupos de interés” y “Estudio de satisfacción de requerimientos y expectativas de grupos de interés”, realizados en 2018 y que continuarán vigentes hasta 2021, Caixa Popular obtuvo los siguientes resultados, propuestas y necesidades de las cooperativas y asociaciones:

SATISFACCIÓN	REQUERIMIENTOS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
<p>Satisfacción global “cooperativas y asociaciones”: <b>9</b></p> <p>Satisfacción con el desarrollo de actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Caixa Popular está involucrada en el desarrollo, consolidación y éxito a largo plazo de los sectores y asociaciones: <b>9,1</b></li> <li>- Caixa Popular participa de una manera implicada y de valor en el desarrollo de estudios y documentación: <b>8,9</b></li> <li>- Caixa Popular colabora de forma activa e implicada en el diseño, desarrollo e implantación de proyectos y negocios: <b>8,6</b></li> </ul> <p><b>REPUTACIÓN DE CAIXA POPULAR</b></p> <p>Reputación global “cooperativas y asociaciones”: <b>9,4</b></p> <p>Mejores palancas de reputación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo y fomento del cooperativismo y del asociacionismo: <b>9,9</b></li> <li>- Comportamiento ético y responsable en su gestión: <b>9,9</b></li> <li>- Busca la diferenciación (gestión y servicios) para asegurar el futuro y su crecimiento: <b>9,7</b></li> </ul> <p>Peores palancas de reputación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creatividad, innovación y tecnología en su negocio: <b>7,4</b></li> </ul>	<p>El grupo “cooperativas y asociaciones” indicó los siguientes requerimientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor involucración en las acciones de la asociación y en la generación de ideas, organización de proyectos propios o en alianza con las asociaciones y entidades.</li> <li>2. Continuar creciendo en la Comunitat Valenciana y generando valor financiero y desarrollo social en las provincias de Alicante y Castellón.</li> <li>3. Dotarse de una sala propia para conferencias, ponencias y cursos para vincular las acciones con la marca.</li> <li>4. Copatrocinar o financiar proyectos y actuaciones de asociaciones. Ser una antena de repetición o un promotor de las actuaciones de las asociaciones en redes u otros medios.</li> <li>5. Mejorar la información y difusión de lo que realiza Caixa Popular para identificar buenas prácticas o espacios de encuentro. Conocimiento exiguo de lo que hace Caixa Popular en medio ambiente.</li> <li>6. Visión de la gestión de la empresa muy tradicional y no adaptada a las nuevas tendencias y gustos de los <i>millennials</i>. Mejorar la creatividad en la gestión.</li> </ol> <p><b>Seguimiento</b></p> <p>Caixa Popular ha dado respuesta en 2019 a los requerimientos 1, 2, 4 y 5.</p>

## Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

Para el periodo 2020-2022 se plantea la consolidación y el refuerzo de las relaciones de valor compartidas con cooperativas y asociaciones.

## 4.2.5. Administraciones, reguladores y ayuntamientos



**“Las relaciones con las administraciones, los reguladores y los ayuntamientos deben ser francas, éticas y transparentes, por necesidad y respeto. La colaboración racional, independiente y desinteresada de las organizaciones conduce a construir ecosistemas económicos, sociales y ambientales resilientes y sostenibles.”**

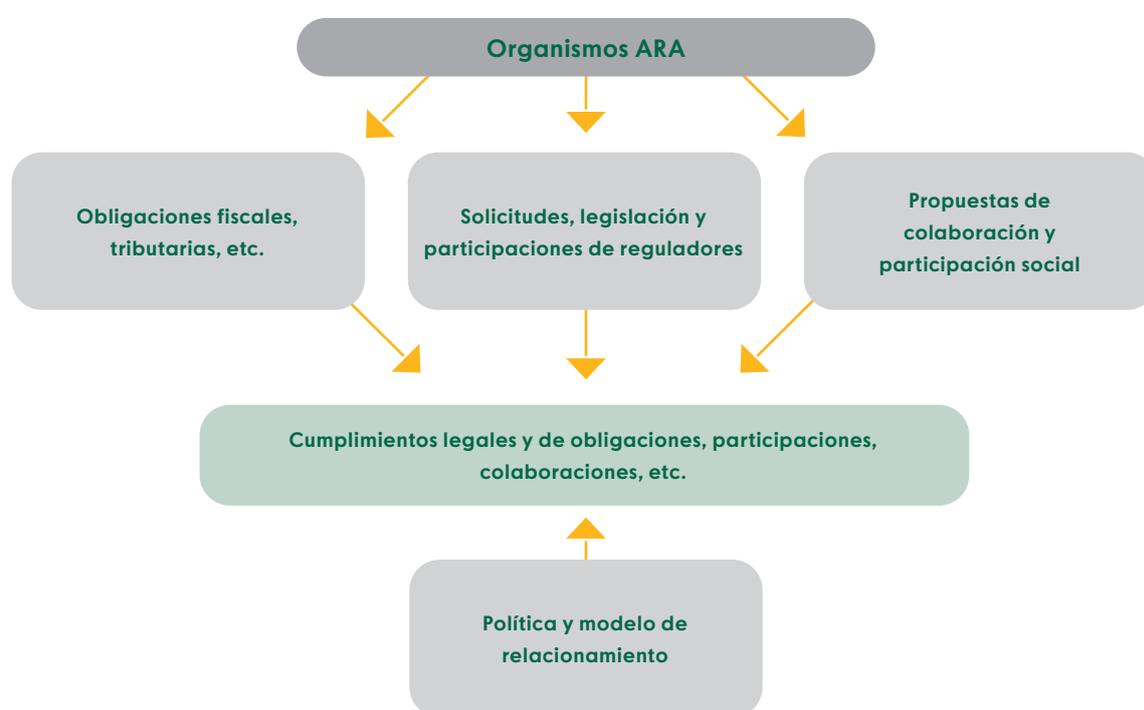
Caixa Popular sabe de la importancia crítica que tiene colaborar, participar o asumir los retos, regulaciones y necesidades de los organismos ARA (administraciones, reguladores y ayuntamientos) y, para ello, diseña y despliega modelos sistemáticos de relación y participación.

Los responsables principales de la participación y relaciones son el Departamento de Responsabilidad Social y Relaciones Institucionales, el Departamento de Asesoría Jurídica, el Área Financiera y el Área de Auditoría para las administraciones y reguladores;

las oficinas comerciales y las direcciones de zona para los ayuntamientos y un elevado número de unidades organizativas para las relaciones con los órganos concretos de las administraciones que les corresponden.

## Modelo de relaciones con administraciones, reguladores y ayuntamientos

El modelo conceptual de relación se define en el siguiente cuadro:



En base a los requerimientos, necesidades y expectativas de los organismos ARA, Caixa Popular diseña principios y modelos de atención para dar respuesta a los requerimientos, legislación, solicitudes, necesidades o participación en eventos, jornadas o congresos provenientes de administraciones;

respuesta a los requerimientos, legislación, solicitudes, necesidades, comentarios o informes provenientes de reguladores; y respuesta a requerimientos, contribuciones, propuestas y colaboraciones en proyectos, reuniones o aspectos sociales, ambientales o económicos de los ayuntamientos.

## Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

Este grupo de interés no tiene definido ningún tipo de indicador o métrica de seguimiento.

## Valor de la relación con los grupos de interés

De los proyectos “Diseño del sistema de gestión de grupos de interés” y “Estudio de satisfacción de requerimientos y expectativas de grupos de interés”, realizados en 2018, Caixa Popular obtuvo los siguientes resultados, propuestas y necesidades de las “administraciones, reguladores y ayuntamientos”.

SATISFACCIÓN	REQUERIMIENTOS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
<p><b>Satisfacción global</b> “administraciones, reguladores y ayuntamientos”: <b>9,4</b></p> <p><b>Satisfacción con el desarrollo de actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Caixa Popular participa normalmente en las actividades y grupos de trabajo que le proponen las “administraciones, reguladores y ayuntamientos”: <b>9</b></li> <li>- Caixa Popular presta atención y da respuesta, en fondo y forma, a las solicitudes de información de las “administraciones, reguladores y ayuntamientos”: <b>9,2</b></li> <li>- Caixa Popular participa y da una respuesta adecuada en fondo y forma a las solicitudes de colaboración y obligaciones de los organismos implicados en el proceso: <b>9,1</b></li> </ul>	<p>El grupo “administraciones, reguladores y ayuntamientos” indicó los siguientes requerimientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilitar la identificación y el contacto directo con los responsables específicos de cada área de Caixa Popular en los que vaya a impactar la regulación. En el caso de que la patronal traslade una petición de participación o análisis del regulador, en ocasiones no se obtiene la suficiente respuesta en plazo o en forma, dificultándose la obtención de conclusiones relevantes y de valor, consensuadas por todos los participantes. Por ejemplo, observaciones para normativas, comentarios a posicionamientos globales, etc.</li> <li>2. Incrementar la comunicación y las relaciones mantenidas para lograr mejores y más fiables resultados en el tiempo. Informar de las notas de prensa y comunicaciones que hace la entidad a los medios de comunicación, con copia al regulador.</li> <li>3. Elaborar y editar información corporativa de valor acerca de la gestión anual, no solamente relacionada con las obligaciones mercantiles.</li> <li>4. Mejora de la creatividad y de la innovación en varios aspectos asociados al negocio.</li> <li>5. Mejora del diseño y del desarrollo de productos comerciales.</li> <li>6. Cuadro de mando con indicadores que permita comparar la situación de Caixa Popular con otras empresas similares y conocer el grado de excelencia corporativo.</li> <li>7. Información, contenidos y tono utilizado en las redes sociales y foros.</li> <li>8. Colaborar en difundir el desarrollo sostenible y la responsabilidad social en la Comunitat Valenciana. Especialmente en la sociedad y en sus clientes.</li> <li>9. Convertirse en un catalizador de la mejora de la gestión e internacionalización de cooperativas y asociaciones con las que tenga vinculación. Especialmente en aspectos asociados a la gestión económica y a la conservación del entorno y responsabilidad social.</li> <li>10. Organizar jornadas de valor y aprendizaje de mejores prácticas, lideradas por la empresa, para cooperativas y asociaciones de la Comunitat Valenciana con la participación de organismos de la administración.</li> <li>11. Diseñar y desarrollar proyectos propios de acción social, creativos e innovadores, liderados por la propia empresa donde se perciba el nuevo posicionamiento como líder creador de acción y mejora social.</li> <li>12. Continuar la expansión del negocio en Alicante y Castellón, convirtiéndose en la caja de referencia de la Comunitat Valenciana. Convertirse en un foco de vertebración territorial cuyo eje sea el desarrollo del territorio y la generación de valor.</li> <li>13. Cambiar el modelo actual de marca y de posicionamiento gráfico (logo, infografía, web, etc.) a uno más actual e impactante que sirva de vehículo para el cambio y para el logro del liderazgo. Sustentar el cambio en la creatividad, la singularidad y la cercanía a los retos de la sociedad, basándose en los nuevos gustos, formas de comunicación y tendencias.</li> <li>14. Diseñar e implantar un método formal para solicitar colaboraciones de acción social, disponible a través de Internet.</li> </ol> <p><b>Seguimiento</b> De las 14 propuestas realizadas por este grupo de interés Caixa Popular ha dado respuesta a la 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12 y 13.</p>
<p><b>REPUTACIÓN DE CAIXA POPULAR</b></p> <p><b>Reputación global</b> “administraciones, reguladores y ayuntamientos”: <b>8,7</b></p> <p><b>Mejores palancas de reputación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo y fomento del cooperativismo y del asociacionismo: <b>9,3</b></li> <li>- Bien gestionada económicamente y perdurable en el tiempo: <b>9,2</b></li> <li>- Comportamiento ético y responsable en su gestión: <b>9,1</b></li> </ul> <p><b>Peores palancas de reputación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creatividad, innovación y tecnología en su negocio: <b>7</b></li> <li>- Comunicación e información veraz, en plazo y suficiente: <b>8</b></li> <li>- Busca la diferenciación (gestión y servicios) para asegurar el futuro y su crecimiento: <b>8,1</b></li> </ul>	

## Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

Para el periodo 2020-2022 se establecen las siguientes actividades y proyectos para seguir manteniendo relaciones éticas, independientes y de colaboración con estos organismos: política y modelo de relacionamiento con organismos ARA.

## 4.2.6. Aliados socios



“

“Las alianzas no son un fin, son el medio para lograr resultados de mayor valor e impacto y la vía para alcanzar retos que nunca se conseguirían de forma individual.”

Caixa Popular, como entidad plural, precursora del bien común y convencida del valor de la actuación conjunta, considera la gestión de las alianzas como un proceso clave de su consolidación y desarrollo empresarial en los mercados y en la sociedad.

El proceso forma parte del constructo de la gestión de los grupos de interés, constituido por seis fases o grandes tipos de relación (información, prospección, acciones comerciales, actividades poscomerciales, acciones de desarrollo y actuaciones avanzadas).

En la última fase aparece como actividad principal el desarrollo de alianzas estratégicas con las

organizaciones e individuos de mayor valor con relación a la generación de resultados y con las que existe un elevado grado de compromiso y de confianza.

De este proceso surgen tres tipos de aliados estratégicos:

---

▶ Aliados socios. Son entidades de apoyo al negocio, proveedoras de productos y servicios compartidos, para las 29 cooperativas de crédito que se integran en el Grupo Caja Rural. Forman parte de este tipo: la Asociación Española de Cajas Rurales, el Banco Cooperativo Español, la Sociedad Rural de Servicios Informáticos y la compañía Seguros RGA.

---

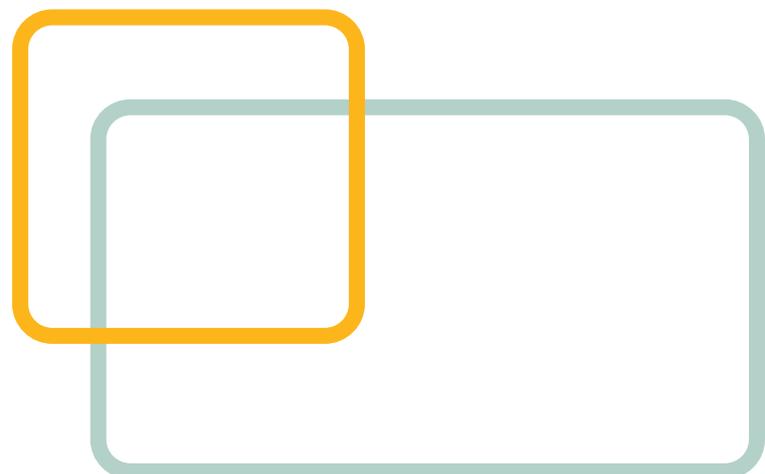
▶ Aliados de cadena de valor. Los conforman entidades (empresas, proveedores, colegios profesionales, etc.) y prescriptores (abogados, economistas profesionales que asesoran a empresas y generan patrimonios) con los que se establecen lazos de valor y sinergias compartidas para el negocio.

---

▶ Aliados sociales. Son organismos, sin ánimo de lucro, con los que se trabajan objetivos sociales (fomento del asociacionismo y la participación, apoyo en la dignidad de todas las personas, igualdad, acción social, divulgación de la responsabilidad social, etc.) dentro de la Comunitat Valenciana.

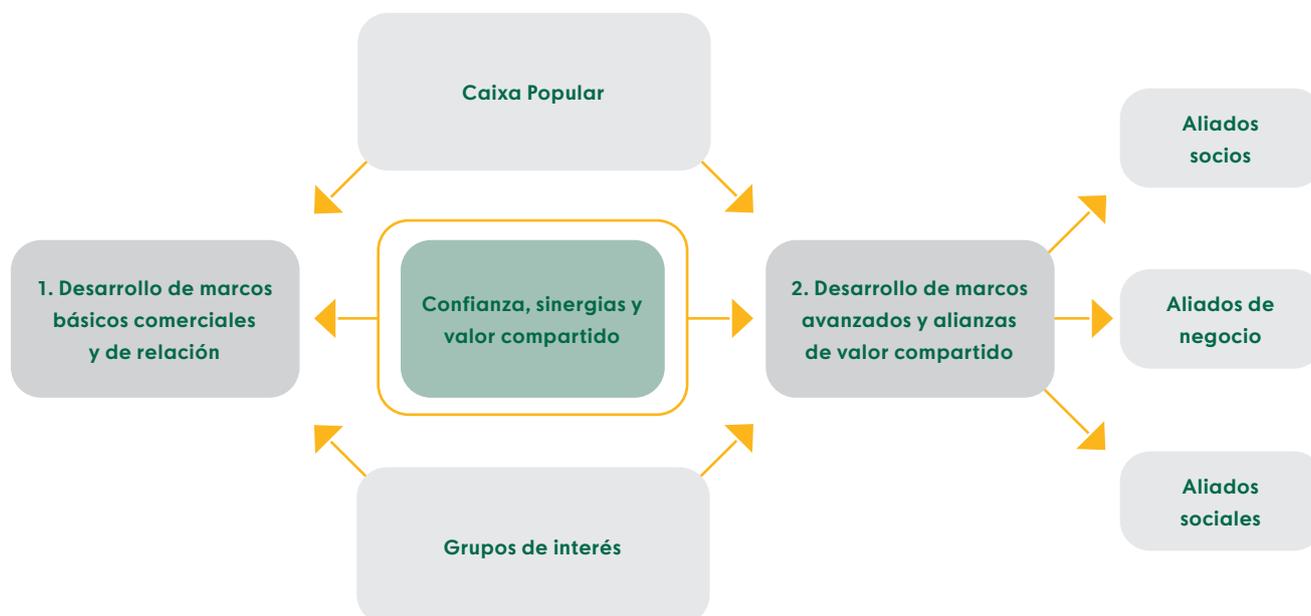
---

En todos los casos se asegura que los valores corporativos de Caixa Popular son compatibles con los de las organizaciones y profesionales con los que se establecen las alianzas.



## Modelo de alianzas

El modelo de gestión se explica a través del siguiente gráfico:



En la primera actividad se establecen y desarrollan las relaciones básicas para el conjunto de grupos de interés. En la segunda se establecen acciones con aquellos que presentan mayor valor añadido, confianza y generación de valor.

## Aliados socios

Los aliados socios de Caixa Popular son la Asociación Española de Cajas Rurales, el Banco Cooperativo Español, la Sociedad Rural de Servicios Informáticos y la compañía Seguros RGA.

Básicamente, las alianzas con estas entidades se establecen por las siguientes razones:

- ▶ Establecimiento, coordinación y representación ante reguladores y otras entidades de las cajas del Grupo y debate sobre aspectos de interés.
- ▶ Diseño de productos y servicios comunes.
- ▶ Servicios de central bancaria a las cajas accionistas.
- ▶ Centro de explotación de datos, soporte operativo y desarrollo de sistemas de información.

Una entidad relevante y complementaria a este grupo es la Associació Valenciana de Cooperatives de Crèdit, que agrupa a las cajas rurales y cooperativas de crédito socias del grupo en la Comuni-

tat Valenciana y las representa ante la Generalitat Valenciana. Esta organización es la que canaliza el posicionamiento y las gestiones técnicas ante la Administración autonómica.

## Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

El ejercicio 2019 fue un año de continuidad de acuerdo con los principales objetivos y proyectos incluidos en la planificación "Reinventar-se 2020".

RELACIONES CON ALIADOS SOCIOS			
VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Nº aliados socios	4	4	0%
Nº equipos estratégicos en los aliados socios	9	9	0%
Nº aliados estratégicos de la cadena de valor	234	197	18,78 %
Nº aliados estratégicos sociales	18	18	0%

## Valor de la relación con los grupos de interés

De los proyectos "Diseño del sistema de gestión de grupos de interés" y "Estudio de satisfacción de requerimientos y expectativas de grupos de interés", realizados en 2018, Caixa Popular obtuvo los siguientes resultados, propuestas y necesidades de los aliados socios:

<b>SATISFACCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTOS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS</b>
<p><b>Satisfacción global “aliados socios”: 9,8</b></p> <p><b>Satisfacción con el desarrollo de actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Caixa Popular participa activamente en el diseño y desarrollo de productos y servicios de la alianza: <b>9,2</b></li> <li>- Caixa Popular participa de una manera implicada y de valor en el desarrollo de estudios y documentación: <b>9,5</b></li> <li>- Caixa Popular colabora de forma activa e implicada en el diseño, desarrollo e implantación de proyectos: <b>9,7</b></li> <li>- Caixa Popular está involucrada en la consolidación y éxito a largo plazo de la alianza: <b>9,8</b></li> </ul> <p><b>REPUTACIÓN DE CAIXA POPULAR</b></p> <p><b>Reputación global “aliados socios”: 9,5</b></p> <p><b>Mejores palancas de reputación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamiento ético y responsable en su gestión: <b>10</b></li> <li>- Prioriza la calidad de sus servicios a sus clientes: <b>10</b></li> <li>- Bien gestionada económicamente y perdurable en el tiempo: <b>9,8</b></li> </ul> <p><b>Peores palancas de reputación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creatividad, innovación y tecnología en su negocio: <b>9,1</b></li> </ul>	<p><b>El grupo “aliados socios” indicó los siguientes requerimientos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer vías y reuniones periódicas semestralmente para conocer qué es lo que se está haciendo y no perder oportunidades de negocio. Una continuidad en la comunicación bidireccional puede generar ventajas económicas y mejorar la gestión.</li> <li>2. Aumentar el número de puntos de colaboración y de reunión periódica para diseñar nuevos productos, conocer tendencias y gustos de consumidores, y mejorar los existentes en el portafolio de servicios.</li> <li>3. Mejorar la difusión de información acerca de lo que se está realizando en la empresa (por ejemplo, en materia de gestión ambiental no existe prácticamente ninguna información al respecto).</li> <li>4. Caixa Popular tiene un perfil bajo de comunicación y difusión hacia el exterior que minimiza las posibilidades de crecimiento como empresa referente principal de la Comunitat Valenciana en el sector financiero.</li> <li>5. Liderar y proponer proyectos o acciones de valor. Caixa Popular es el mejor participante de la alianza y posee el conocimiento y la experiencia para ocupar otra posición de mayor liderazgo.</li> </ol> <p><b>Seguimiento</b></p> <p><b>Caixa Popular dio respuesta en 2019 a los requerimientos 2, 3, 4 y 5.</b></p>

## Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

Para el periodo 2020-2022 se plantean dos objetivos:

- ▶ La consolidación y el refuerzo de las alianzas estratégicas existentes.

- ▶ La modelización del valor y conveniencia de las alianzas sociales a través de un mapa de alianzas, del análisis individualizado del valor actual y definición del objetivo, y de las debilidades y fortalezas actuales. El resultado será la mejora de la gestión y la generación de valor.

## 4.2.7. Gestión de la calidad



**“El gobierno de los procesos y la gestión de la calidad son los aliados en la prevención de la ‘mala praxis’ resultado de los siete tipos de desperdicio, del despilfarro, de las economías de escala y del fallo interno.”**

La calidad es el mejor vehículo para diseñar, desarrollar y poner en el mercado productos y servicios que cumplan o superen las expectativas de los clientes. El sector financiero es, sin duda, uno de los que más importancia debe dar al gobierno de las operaciones por la enorme competencia existente y por el valor que aporta a los resultados económicos de la organización y a la generación de lealtad en los clientes.

## Modelo de calidad

Caixa Popular establece su modelo de gestión de la calidad a través de tres fases interrelacionadas.

La primera de ellas es el control de todas las operaciones de la organización. Esta fase contiene el diseño y gestión de los procesos y la puesta en el mercado, en los menores plazos posibles, de los más adecuados, atractivos e innovadores productos y servicios para generar las más valiosas emociones y satisfacción en los clientes.

La segunda, cuyo objetivo principal es el aseguramiento de la buena praxis en el desarrollo de los servicios, proviene de la profesionalidad, de la fiabi-

lidad y de la seguridad en la prestación de estos por parte de las personas responsables de esa gestión.

La tercera etapa, de avance, consolidación y eficiencia, se establece a través de la mejora continua y sistemática de procesos y servicios, y de la potenciación de la cualificación y valor de las personas.

La debida coordinación y funcionamiento de las tres etapas aseguran la mejora continua, el control de los costes y el avance sistemático en el grado de utilidad, valor e impacto de las operaciones realizadas y del valor de los gastos incurridos en la gestión, a corto y largo plazo.



La responsabilidad de la gestión de la calidad recae en el Departamento de Productividad, que fundamentalmente pone su foco en:

- 
- ▶ Formar al colectivo de trabajo en gestión de procesos y proyectos.
- 
- ▶ Formar a los líderes designados en la dirección de proyectos.
- 
- ▶ Analizar y seguir las actividades y resultados de los procesos y proyectos de la compañía.
- 
- ▶ Diseñar y desarrollar sistemáticamente procesos y métodos de análisis y de mejora de la calidad de los procesos y servicios en oficinas comerciales y en servicios centrales (consultoría organizativa).
- 
- ▶ Poner en marcha proyectos de mejora a través del análisis y la validación del Comité de Organización.
- 
- ▶ Gestionar las incidencias recibidas y cuantificar el fallo interno.
- 
- ▶ Fomentar y fortalecer la mejora continua a través de las aportaciones de todas las personas y clientes de la entidad.
- 
- ▶ Trabajar en la mejora continua de la satisfacción de los clientes en relación con las instalaciones, atención y servicios prestados, y tratamiento de las reclamaciones de estos.
- 

Durante el ejercicio 2019 se puso en marcha un nuevo servicio de valor para la organización en cuanto a la mejora continua de sus procesos y de la calidad, liderado desde el Departamento de Productividad. Este nuevo servicio, denominado “Proceso de consultoría de la organización”, se aplica a dos niveles de la organización.

El primer tipo de estos servicios, los denominados “Consultoría de oficinas comerciales”, consiste en entrevistar a todo el equipo de las oficinas, analizar la información disponible, detectar buenas prácticas exportables al resto de oficinas e identificar ineficiencias en el desarrollo de los procesos o en la prestación de servicios.

En 2019 se realizaron las primeras pruebas piloto en oficinas, cuyos resultados se complementaron con una encuesta al resto de las oficinas. De la experiencia obtenida se aprovechó para mejorar el diseño y actividades del servicio.

El segundo tipo, de los denominados “Consultoría de servicios centrales”, tiene un planteamiento similar al anterior, aunque en el análisis se utiliza la información recogida en las consultorías de oficinas que le corresponda al departamento en cuestión.

Del valor y utilidad en la implantación de este proceso se diseña y se aprueba un plan trienal de consultorías 2020-2022 cuyo objetivo es el

desarrollo de estas para el 100 % de las oficinas y de los departamentos de servicios centrales.

Con relación a los canales existentes para la entrada de incidencias y de propuestas de personas en relación con las posibles mejoras e innovaciones en procesos y servicios, el Área de Organización tenía dos importantes retos.

Por un lado, la separación de las propuestas e información de cada una de estas por su diferente interés y por la distinta responsabilidad en la gestión de estas.

En el caso del canal y herramienta "Junts innovem" se utilizaba para detectar propuestas e ideas de innovación, aunque de forma natural se incorporaban también acciones de mejora.

Por otro lado, existían otros medios y canales (Notas Q -ideas-, Blog de la innovación y Notas para la mejora, Botiquín) que se utilizaban para recoger incidencias, informar de posibles riesgos o plantear reflexiones y propuestas que no sólo se relacionaban con la calidad de productos y servicios, sino que además incluían aspectos y reflexiones relacionados con la innovación.

La decisión de la organización fue la de implementar una separación completa y formal entre la calidad y la innovación.

## Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

Durante el ejercicio de 2019 y como consecuencia de la creación del Departamento de Productividad a finales de 2018, se implantaron, en primer lugar, mejoras estructurales en la gestión de los procesos y en la prestación de servicios en oficinas y en servicios centrales. En segundo lugar, se sustituyeron las tres vías de entrada existentes

En primer lugar, se decide que toda la interacción individual relacionada con la innovación se realice a través de la herramienta "Junts innovem".

En segundo lugar, se decide que la entrada principal de incidencias, problemáticas, posibles riesgos e ideas para la mejora se realice a través del canal "Botiquín".

Como desarrollo de este y como medida de priorización y urgencia, en 2019 se crea el "Botiquín de calidad de servicio al cliente interno" con el objetivo de que los usuarios puedan reportar incumplimientos reiterados en la calidad de servicio que las áreas y departamentos de servicios centrales ofrecen a las oficinas.

El último de los elementos sustanciales en la gestión de la calidad es el método para conocer el nivel de satisfacción que las oficinas tienen con relación a la calidad de los servicios prestados por todas las unidades organizativas (departamentos y áreas) de los servicios centrales.

En este método se evalúan tres variables del servicio: eficacia, rapidez y empatía, y se obtiene una valoración media de estas. Los mejores puntuados obtienen una retribución variable enmarcada en el bloque de "innovación y creatividad" para los servicios centrales.

de ideas y propuestas de mejora y creatividad con relación a la calidad y a la innovación (Notas Q -ideas-, Blog de la innovación y Notas para la mejora -incidencias-) independizándolas a través de canales diferentes. La entrada de ideas, mejoras e incidencias con relación a la calidad se establece a través del canal "Botiquín".

En noviembre de 2019 se implanta el nuevo “Botiquín de calidad de servicio al cliente interno”, cuyo objetivo es que los usuarios pueden reportar incumplimientos reiterados en la calidad de

servicio que las áreas y departamentos ofrecen a oficinas para la gestión de las problemáticas de mayor gravedad en la gestión comercial.

GESTIÓN DE PROCESOS Y CALIDAD			
VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Notas Q (ideas de innovación y calidad)	-	207 (I+Q)	N/A
Entradas al blog de innovación	-	63 (I+Q)	N/A
“Junts innovem” calidad (abril-diciembre de 2018)	-	548	N/A
Botiquín (incidencias): entradas	33.710	17.076	N/A
Botiquín (incidencias): en curso	10	3	N/A
Botiquín (incidencias): cerradas	33.556	17052	N/A
Botiquín (incidencias): pendientes	144	21	N/A
Botiquín calidad de servicio al cliente interno	8	-	N/A
Consultorías de organización en oficinas comerciales (nº)	5	-	N/A
Consultorías de organización en servicios centrales (nº)	2	-	N/A

## Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

Durante 2018 se desarrolló un proyecto entre cuyos objetivos estaba conocer la percepción que tenían los grupos de interés sobre la calidad de los procesos y servicios que realizan las unidades organizativas de Caixa Popular. La valoración se llevó a cabo en base a la opinión que tenían las diez categorías de grupos de interés con relación a la siguiente pregunta “¿Caixa Popular realiza sus procesos y actividades de una forma fiable y cuidadosa?”. La valoración media fue de 8,8 sobre 10.

La opinión de las diferentes categorías de grupos de interés está mayoritariamente contenida entre la puntuación 9 y la 10. Sin embargo, la mejor puntuación la aportan los socios aliados, con una puntuación de 9,7, y la más baja, las organizaciones relacionadas con la gestión medioambiental, que la evalúan con un 5,7.

## Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

Como consecuencia de la implantación de la experiencia y el conocimiento obtenido durante el año 2019, se plantea un programa de proyectos para el periodo 2020-2022 a través de los siguientes proyectos:

- 
- ▶ Formación específica de gestión de proyectos para líderes de proyectos. Esta formación será recibida por las personas seleccionadas para liderar proyectos corporativos que incluye un adiestramiento específico en habilidades y competencias.

- 
- ▶ Proyecto nuevo *back office*: Burocracia 0. Proyecto que consistirá en revisar la organización, procesos y metodologías del *back office* de los servicios centrales para detectar posibles burocracias y tareas sin valor para el cliente o para la entidad, con el objetivo de eliminarlas, simplificarlas, automatizarlas o externalizarlas, y de esta manera liberar tiempo para la actividad comercial, reasignando aquellos recursos que queden ociosos a otras tareas de mayor valor añadido.

- 
- ▶ Definición del modelo de relación entre oficinas y servicios centrales. Este modelo tiene el objetivo de determinar qué uso debe hacerse de los diferentes canales y herramientas de comunicación existentes: correo electrónico, teléfono, "Junts innovem", "Botiquín", "Chat-Teams", videollamadas, etc. En concreto, la homogeneización y estandarización del uso del botiquín para comunicar incidencias de calidad permitirá medir los tiempos y la calidad de las resoluciones, así como definir unos acuerdos de nivel de servicio, para poder detectar ineficiencias o carencias formativas en algún proceso.
-

## 4.2.8. Gestión de la innovación



**“El éxito en la gestión de la innovación tiene dos grandes aliados, la libertad de pensamiento creativo y lateral y el fomento de las nuevas ideas y planteamientos disruptivos, apoyado por la aceptación sin castigo de los errores y por el valor del aprendizaje reflexivo y analítico generado.”**

La gestión de la creatividad y de la innovación es responsabilidad del Departamento de Innovación, que cuenta para el éxito de sus proyectos y propuestas del apoyo del Comité de Innovación. Este dispositivo de enlace está formado por siete miembros con capacidad directiva, que se reúnen con una periodicidad trimestral.

El perímetro de actuación se circunscribe principalmente a los procesos comerciales y a los productos y servicios a disposición de los clientes. La innovación referida a la tecnología no forma parte relevante del alcance del Comité, ya que está

### Modelo de innovación y creatividad

El modelo de creatividad e innovación de Caixa Popular tiene alcance interno y externo.

El primero de ellos se refiere a la aportación y colaboración de todos los miembros del co-

delegada en el aliado socio RSI. En este campo de actuación las propuestas de innovación y mejora que se identifican se proponen a RSI en los diferentes grupos de trabajo.

lectivo de trabajo de la entidad, mientras el segundo se refiere a la aportación que puede realizar cualquier persona a través de un canal específicamente creado para ello en el blog de la entidad financiera.



El modelo está estructurado en cuatro fases.

La primera la constituye las “Bases, principios y directrices para la generación y conceptualización

de ideas de innovación”. La información preparada y difundida a todas las personas de la organización sirve para que las propuestas respondan a la mayor generación de valor.

El fomento de la creatividad y de la innovación, a través de la segunda fase, se articula en base a:

- 
- ▶ La generación de ideas y propuestas de creatividad e innovación individual provenientes del colectivo de trabajo, a través del canal “Junts innovem”.
    - La implantación de dos laboratorios de innovación y creatividad, gestionados a través de un equipo de creatividad corporativo formado por siete personas que se reúnen mensualmente para generar ideas y plantear proyectos para aquellas que se aprueben finalmente, y un equipo de creatividad por zonas, formado por cada dirección de zona y por cinco personas de oficinas de su influencia, que con el mismo planeamiento trabajarán principalmente en la innovación de productos y servicios comerciales.
- 
- ▶ La entrada de ideas y propuestas de los clientes.
- 

La tercera fase, de análisis y aprobación formal de las ideas y proyectos de valor a implantar, es responsabilidad del Departamento de Innovación y del Comité de Innovación. La selección de las ideas es resultado de cómo cada una de ellas influye en la generación de negocio, en el impacto que proporcione valor al mayor número de personas posible, en la novedad y disrupción y en la forma de presentación.

Para la obtención del valor final de cada una de ellas se utiliza la matriz de evaluación de cuya aplicación se obtiene una puntuación de 0 a 3 puntos. La última fase, de reconocimiento, consiste en premios de 3.000 euros a la mejor idea del trimestre.

## Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

Como consecuencia del cambio sustancial en los modelos de actuación, en los canales utilizados y en la metodología de evaluación, no resulta relevante presentar comparativamente los resultados del resultado anterior.

Durante el ejercicio de 2019 se continuó con la publicación de artículos de innovación y con la difusión de técnicas de creatividad, metodologías de *design thinking*, noticias de experiencias de éxito en organizaciones del sector, el número de repositorios y otros centros de conocimiento,

y el *feedback* sobre los proyectos trabajados por el equipo de innovación de la entidad.

El proyecto de mayor éxito del equipo de innovación fue el nuevo asistente de voz de Caixa Popular para dispositivos “Echo” de Amazon Alexa.

Otros dos aspectos relevantes de este ejercicio fueron el diseño del cuadro de mando para el canal “Junts innovem” y la puesta en servicio del canal cliente para la aportación de ideas en el blog de Caixa Popular.

## GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DE LA CREATIVIDAD

VARIABLE	AÑO 2019	VARIACIÓN
Ideas novedosas en “Junts innovem”	107	N/A
Personas participantes en “Junts innovem”	245	N/A
Personas que aportaron ideas novedosas	78	N/A
Calidad media final de las ideas novedosas (sobre 3)	1,48	N/A

### Valor de la relación con los grupos de interés

Durante 2018 se desarrolló un proyecto entre cuyos objetivos estaba el conocer la percepción que tenían los grupos de interés con relación a la innovación de Caixa Popular.

La valoración se realizó en base a la opinión que tenían las diez categorías de grupos de interés en relación con la siguiente pregunta:

- 
- ▶ Caixa Popular es una empresa creativa, innovadora y tecnológica en su negocio: 7,5 sobre 10.
- 

La opinión de los diferentes grupos de interés está mayoritariamente contenida entre la puntuación 7 y la 8. Sin embargo, la mejor puntuación la aportan los socios aliados con una puntuación de 9,1 y la peor, las organizaciones relacionadas con la gestión medioambiental, que evalúan con un 5,6.

### Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

Diseño de un modelo simple de gestión de la innovación que contenga una política, las estrategias clave, un cuadro de mando, unos especialistas en innovación en los departamentos comerciales y zonas, una formación avanzada en innovación para el responsable de estas, un plan de formación diseñado y desarrollado por el responsable de estas i la erradicación completa de los errores de entrada en el canal “Junts innovem”.

## 4.3. Huella laboral



**“El mejor colectivo de trabajo es el que asume y aplica los valores corporativos en su gestión, demuestra respeto, integridad, afán de superación y profesionalidad, y enfoca su actividad hacia la visión y hacia los retos del plan estratégico de la organización.”**

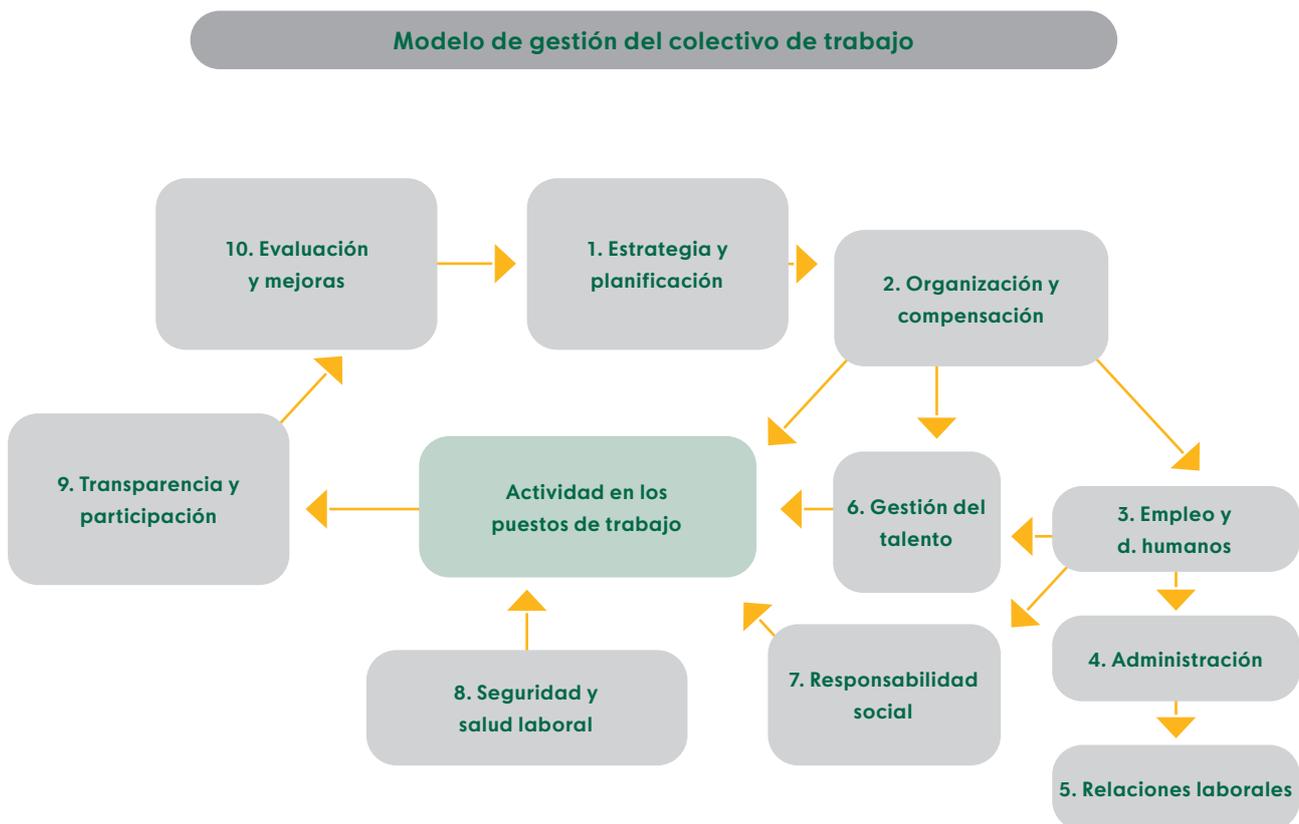
La plantilla de Caixa Popular está compuesta por socios propietarios que, además, son trabajadores de la entidad, por empleados con contrato temporal por necesidades especiales y por los que se encuentran en proceso de aspirante a socio, con contrato temporal. A estas tres categorías se las reconoce con el nombre de “colectivo de trabajo”.

La gestión del colectivo de trabajo parte de las políticas de recursos humanos (selección, formación, conciliación, igualdad, etc.), se despliega en los planes de gestión anuales y tiene su aplicación en los proyectos y actividades a desarrollar en cada ejercicio. Los principios y compromisos en la gestión de las personas quedan recogidos en diferentes circulares que actúan a modo de políticas.

La gestión de los procesos de este grupo de interés es responsabilidad del Área de Personas y el seguimiento de la política social y de sus diferentes aspectos integrantes se realiza a través del Consejo Social, Comité de Igualdad, Comité de Seguridad e Higiene y Comisión de Recursos.

### Modelo de gestión de personas

El modelo de gestión de personas se establece a través de los diez procesos que lo constituyen.



## Organización y compensación

La entidad se estructura en base a un organigrama funcional cuya última responsabilidad estratégica recae en el director general. Las unidades organizativas y sus cometidos quedan explícitos en la circular “Estructura de Caixa Popular”, en la que se definen los departamentos y las áreas (nombre, misión y funciones) y las estructuras existentes en los servicios centrales y en las oficinas.

Con el objetivo de adaptarse rápidamente al contexto y a la situación del mercado y agilizar los procesos y las actividades para la consecución de resultados rápidos y eficaces, se implanta una “organización líquida” basada en dos grandes innovaciones:

- 
- ▶ La constitución de una unidad de proyectos, supervisada por el director general, en la que sus líderes dan respuesta a los retos que se le plantean a la organización. Estos roles tienen la competencia, la autoridad, la colaboración y los recursos necesarios para el logro de los resultados.
  - ▶ La designación del “especialista de segmentos” de clientes y de “responsables de productos”, con autoridad, capacidad y sin las limitaciones de la estructura jerárquica, para la obtención de resultados y orientación hacia las necesidades actuales del mercado.
- 

De forma complementaria, Caixa Popular establece enlaces laterales que aseguran la coordinación, gestión compartida, atención a riesgos y generación de valor en los campos más críticos de la gestión (seguridad e higiene, igualdad, etc.). En el “Anexo 5.1. Datos de la empresa” se detallan las comisiones y comités principales, a nivel global.

El sistema retributivo se basa en la meritocracia y su aplicación en el colectivo de trabajo es resultado del nivel de responsabilidad, del desempeño y de los resultados obtenidos por las distintas unidades organizativas y personas.

El sistema consta de tres tipos de retribución:

1

Retribución por funciones y desempeño (de acuerdo con el nivel de responsabilidad de los puestos y de los resultados obtenidos por las personas).

---

2

Retribución por resultados (de acuerdo con los resultados del equipo y de sus integrantes).

---

3

Retribución como beneficios sociales (iguales para todas las personas de la empresa, incluyendo los temporales).

---

Debido al tipo de organización, el colectivo de trabajo que es socio cooperativo obtiene dos tipos de compensaciones anuales:

- 
- ▶ Retorno anual por su trabajo de acuerdo con los tres tipos de retribución antes mencionados.
- 
- ▶ Intereses al capital por su condición de socio propietario, determinados anualmente por los órganos sociales de la cooperativa.
- 

La retribución por funciones y desempeño se establece mediante el "baremo 1" aprobado por el Consejo Rector para cada ejercicio. Cada persona recibe un anticipo laboral bruto que es el resultado de multiplicar su baremo personal por el "baremo 1".

Para el establecimiento del baremo personal se establecen 4 niveles: dirección general, equipo de dirección, direcciones de oficina (con cuatro niveles según el volumen de negocio de cada una) y direcciones de departamento (con dos niveles según

si son negocio directo o de servicios) y gestores de oficinas y técnicos de servicios centrales (con 3 niveles en función de las funciones y experiencia).

En cada nivel hay tres baremos: base, función y desempeño.

La retribución variable se compone de elementos que premian el desempeño, la mitigación de riesgos, el liderazgo, el crecimiento del negocio y la innovación. Los elementos más importantes son:

- 
- ▶ Incentivos de negocio. Premian los resultados obtenidos en el margen ordinario y beneficio de cada centro de trabajo, con relación a su masa salarial.
- 
- ▶ Incentivos por venta de bienes adjudicados (según cómo y quiénes vendan los bienes adjudicados).
- 
- ▶ "Champions" de zonas y áreas (competición entre las zonas en base a seis indicadores y en servicios centrales en base a ocho parámetros. Los premios son vacaciones y viajes).
- 
- ▶ Oficinas A (según resultados de beneficio, ratio de activos dañados e índice de calidad del servicio).
- 
- ▶ Premio comercial por zona (según el crecimiento trimestral del número de tarjetas de crédito y contrataciones de seguros, operaciones financieras, operaciones de préstamos preconcedidos, fondos de inversión y productos de inversión).
- 
- ▶ Premio de productividad (cuatro tardes de viernes sin trabajo al año, por incremento del negocio que le corresponda o valor de la dedicación).
- 
- ▶ Premio a la creatividad (mejores ideas a través del "Junts innovem").
-

La retribución como beneficios sociales es el seguro de vida de las personas que están contratadas (incrementado en 2019 el importe de la indemnización del seguro de vida e incapacidad hasta los 30.000 euros).

La cooperativa establece acuerdos con terceras partes para que el colectivo de trabajo tenga descuentos en guarderías, seguros de vida, compañías médicas, etc.

Los reconocimientos principales de Caixa Popular hacia sus personas son:

---

▶ Insignias. Utilidad del programa de Evaluación SAP "SuccesFactors" que permite enviar una insignia de reconocimiento por temas profesionales o solidarios, etc. Y que cualquier persona del colectivo puede enviar a otra persona de este.

---

▶ Premios comerciales. Trimestralmente, a las tres mejores oficinas desde el punto de vista comercial, se les obsequia con un regalo de estancia de fin de semana, o similar, y se publica nota de reconocimiento en la intranet (coste aproximado: 4.000 euros al trimestre, personas reconocidas: unas 16 al trimestre).

---

▶ Premios de reconocimiento por venta de seguros que concede la compañía Seguros RGA. Coste 0.

---

▶ Premios reconocimiento en la asamblea de personas socias de trabajo a las oficinas y departamentos, y a las personas, que más han destacado en la gestión. Coste simbólico al ser una placa de metacrilato. Personas reconocidas aproximadamente: 20 % del colectivo de trabajo.

---

▶ Premios de reconocimiento a las personas que llevan trabajando en Caixa Popular 10 o 25 años y a las que se jubilan (coste del regalo: 250 euros, 500 euros y 3.000 euros, respectivamente). El coste y número de personas varía cada año.

---

La cooperativa de crédito no ha constituido un plan de pensiones para su colectivo de trabajo. Cada persona de este acumula, año tras año, los retornos que recibe como socio y se le abona en el momento de su jubilación.

## Empleo, derechos humanos y valores corporativos

El empleo de personas se realiza siempre con un contrato fijo y a tiempo completo, salvo para aquellas que se tengan que incorporar por situaciones singulares (vacaciones, maternidad, enfermedades, permisos especiales, etc.), que lo hacen a través de contratos temporales.

La contratación de personas se realiza de acuerdo con los planes de plantilla anuales y a un esquema de incorporación que prioriza principalmente el acceso de personas recién tituladas.

El reclutamiento inicial se realiza a través de convenios de cooperación con universidades de la Comunitat Valenciana (plazas para prácticas curriculares, para becas y prácticas voluntarias), anuncios a través de redes sociales, propuestas en los tablones o webs de empleo de universidades, centros de formación y en foros de empleo.

El proceso de reclutamiento y selección consta de tres fases:

1

Prácticas formativas en la entidad. En esta fase se detectan los mejores candidatos por actitudes, desarrollo e implicación, según su tutor en la oficina. Las pruebas finales son una entrevista en profundidad y una dinámica de grupo.

2

Plan de acogida. Es el proceso de selección propiamente dicho. Las personas asisten al "Curso básico" y, si aprueban, pasan a formar parte de la bolsa de trabajo. Son llamadas cuando aparecen vacantes de trabajo, válidas para su perfil, residencia y puntuación de la selección.

3

Proceso de aspirante a socio. Los participantes trabajan en la entidad y reciben formación específica de su puesto. Tras un periodo nunca mayor de dos años, pasan a persona socia de la cooperativa y se rescinde el contrato dado de alta previamente.

Como consecuencia de que la mayoría de las personas de la entidad son socios propietarios de esta, con idéntica condición, el análisis del cumplimiento de los derechos humanos en el colectivo de trabajo no tiene prácticamente ninguna incidencia o riesgo implícito.

## Administración

La administración contempla todos los procesos y actividades relacionadas con la contratación, la gestión de las incapacidades temporales, las nóminas, la gestión del IRPF, los seguros sociales, la planificación y el control de gastos de personal

En Caixa Popular, los cambios operacionales se asocian principalmente a cambios de centro de trabajo o de función. El aviso estándar es casi inmediato, porque los cambios son casi siempre dentro de la provincia de València o próximos al domicilio de la persona, la mayor parte de las veces.

y todo lo que normalmente es responsabilidad de este tipo de unidad organizativa. Además de atender las solicitudes, consultas, peticiones y quejas del colectivo de trabajo.

## Relaciones laborales

Caixa Popular, como empresa cooperativa, no necesita de ningún tipo de convenio colectivo al uso para sus empleados, ni tiene tampoco sindicatos. Tan sólo existe la figura del convenio para los trabajadores, siempre bajo contrato, temporales por necesidad y para aquellas personas de

la entidad que están en proceso de aspirante a socio. Todo ellos se regulan por el convenio de sociedades cooperativas de crédito vigente. En este caso, el órgano de representación de este colectivo es el Consejo Social.

## Gestión del talento

La gestión del talento es la actividad de mayor valor en la gestión de los recursos humanos, cuyo despliegue es el desarrollo de los procesos encaminados a atraer, captar, retener, desarrollar y desvincular a personas, con los valores, actitudes

e implicación para alcanzar la visión y metas de la organización en el tiempo.

El mapa de talento de Caixa Popular se resume en el siguiente cuadro:



La primera etapa del proceso es la selección, contratación y proceso de aspirante a socio de las personas que van a formar parte del colectivo de trabajo de la cooperativa. Fruto de esta, se evalúan las actitudes, aptitudes, espíritu como cooperativista y valores de la persona para comprobar si son coincidentes o compatibles con los de la entidad.

El objetivo principal es aplicar la capacidad de la entidad para captar y contratar talento. El secundario, que los aspirantes a socio comprendan la propuesta de valor ofrecida (socio propietario de la entidad, cultura y valores, desarrollo, retribución, clima laboral, etc.).

La segunda etapa la constituyen los procesos relacionados con la evolución y mejora de las personas y de su integración en la organización. Los procesos de esta etapa se encaminan al aprendizaje en el puesto, a la formación, a la colaboración en

proyectos especiales, a la participación de las personas en la gestión del negocio, en los proyectos transversales y retos de la cooperativa (proyectos, responsabilidad social, innovación, diseño de estrategias, gestión del conocimiento, etc.), el desarrollo de las competencias, la evaluación del rendimiento y del potencial.

La tercera etapa son los programas de desarrollo directivo que alcanzan a todas las personas con funciones directivas en la cooperativa. En esta etapa se pone el foco en preparar y fortalecer los conocimientos de estrategia y gestión, y en desarrollar las habilidades de liderazgo, sociales y de manejo de equipos de las personas que se integran en ellos.

La última etapa es la desvinculación de personas por jubilación, deseo explícito del socio u otras razones, asegurando que su conocimiento permanece en la entidad y no hay fuga de talento.

A continuación, se explican algunos aspectos relevantes de los procesos mencionados:

### ► Formación

La formación en Caixa Popular se estructura en base a un plan de formación anual que durante su desarrollo se complementa con posibles nuevas acciones de formación por necesidades concretas.

Forman parte de este los siguientes tipos de formación:

- 
- Formación técnica para:
    - Aspirantes a socio.
    - Gestores comerciales.
    - Dirección de oficinas.
    - Servicios centrales.
- 

- Formación en habilidades y desarrollo personal.
- 

- Autoformación.
-

Los aspectos de interés y la mejora en la formación durante 2019 fueron:

- 
- ▶ La adaptación del proceso de prácticas y becas, y su formación para dar respuesta a los cambios producidos en la política de prácticas de Caixa Popular.
- 
- ▶ El desarrollo del nuevo modelo de “promoción horizontal” a través de la reformulación del curso de desarrollo profesional a las personas que tienen un desempeño excepcional o muy bueno. El objetivo es facilitar que profundicen en sus funciones actuales y autonomía y, en otros casos, que desarrollen funciones de mayor responsabilidad, mediante una metodología práctica y aplicable al día a día.
- 
- ▶ El desarrollo evolutivo de la formación comercial mediante la remodelación y fusión de los planes de entrenamiento comercial y de venta cruzada (adecuación a la metodología y contenidos del modelo comercial de Caixa Popular y a la venta consultiva).
- 

Con relación al cumplimiento, los programas de formación normativa 2019 fueron:

- 
- ▶ Certificación Ley de contratos inmobiliarios (LCCI).
- 
- ▶ Certificación MiFID II.
- 

En este ejercicio se ha incorporado la nueva certificación LCCI, correspondiente a la Ley de crédito inmobiliario. Gran parte del incremento de las horas de formación del ejercicio se deben a esta necesidad.

Toda la formación realizada es evaluada con el objetivo de conocer la eficiencia, valor y percepción de su utilidad para las personas.

El boletín *Créixer junts* (con información sobre habilidades sociales, desarrollo personal y otros temas de interés) y las presentaciones metodológicas de la formación son los principales vehículos de integración y de participación de las personas en este campo.

Al final de cada ejercicio se elabora un informe de resultados donde se detallan:

- 
- ▶ Las horas totales y media de formación por persona.

---

  - ▶ El porcentaje de formación interna vs externa y el de presencial vs aprendizaje en línea.

---

  - ▶ Las horas y porcentajes según los tipos de formación.

---

  - ▶ La comparativa frente al sector.

---

  - ▶ La situación de la formación de las certificaciones (Fundesem, EFA European Financial Advisor, MiFID y EFP European Financial Planner).

---

  - ▶ La propuesta de formación del siguiente ejercicio.
- 

### ▶ **Proyectos especiales**

En 2019 se finalizó el proyecto 2018 de “Actitud positiva Caixa Popular” y se pusieron en marcha tres nuevos proyectos. Los resultados obtenidos fueron:

#### **Proyecto “Actitud positiva Caixa Popular”**

El objetivo de este proyecto era fortalecer la posición y la relación entre personas del colectivo de trabajo a través de actitudes positivas y colaborar en la mejora de la gestión de las emociones y en la construcción de la experiencia del cliente de Caixa Popular.

La última acción de este proyecto se llevó a cabo en el primer trimestre de 2019; fue una actividad dirigida a todo el colectivo para promover la participación y los valores de Caixa Popular. Con el inicio del año las personas del equipo de Caixa Popular compartieron su sueño para el 2019 y entraron en el sorteo de regalos. Participaron 293 personas y se premiaron a 10 personas.

#### **Proyecto “Mentalidad ganadora”**

Este proyecto, evolución del anterior, se pone en marcha con el objetivo de desarrollar una mentalidad ganadora en el puesto de trabajo, aumentar el sentido de pertenencia y fortalecer la automotivación.

Sus actividades son el desarrollo de un video inspirador con el equipo directivo, un foro, un cuestionario y una *webinar* para identificar y trabajar los frenos y aceleradores de la mentalidad ganadora; la puesta en marcha de un reto; la difusión y recompensa de las mejores prácticas y la elaboración de planes de acción individuales.

### **Proyecto “Océanos azules”**

Su objetivo es entender y saber aplicar el conocimiento, la terminología y la filosofía de innovación en valor recogida en el libro *La estrategia del océano azul* de Renée Mauborgne y W. Chan Kim. Se trataba de mejorar la participación en la creación de ideas para la innovación a través de sus aportaciones en el canal “Junts innovem” o en su propio trabajo.

### **Proyecto de la Regla de Vida**

Su objetivo es mejorar el sentido de pertenencia a la entidad a través de una acción diferenciadora donde se propugna el trato a las personas de una manera integral. Consiste en comunicar pautas de conducta sencillas que contribuyan a la renovación y a la mejora continua personal y profesional de uno mismo y de los demás.

Sus actividades fueron la definición de 12 reglas de vida (una por mes), un plan de comunicación interno, un *e-mail* mensual de la Dirección General y el refuerzo del mensaje en las reuniones mensuales de las unidades.

## **► Participación e integración**

Este proceso contempla el conjunto de actuaciones y roles que sirven para mejorar, en cada una de las personas, su responsabilidad, su integración en el negocio y liderazgo personal y su orgullo de pertenencia.

Entre estas actuaciones se destacan el incremento de las responsabilidades en el puesto, la propiedad o la mayor responsabilidad en un proceso o parte de este (ejemplo: responsables de producto, especialistas de segmentos de cliente, etc.), la representación de la entidad o de una unidad organizativa en equipos de trabajo o comisiones internas o externas, la dirección completa o compartida de proyectos, la colaboración en la detección de ideas para la innovación, el apoyo para identificar o dar respuesta a problemas y mejoras de procesos, proyectos y servicios, la participación en acciones sociales o voluntariados, la participación en procesos para la identificación de nuevos proyectos estratégicos, etc.

## ► Competencias

El desarrollo de las competencias objetivo de cada puesto de trabajo y en las personas se realiza a través de un modelo que alcanza al cien por cien de la plantilla, cuya evaluación es anual.

Se establecen a través de dos tipos, que se despliegan hasta alcanzar los campos constitutivos de los mismos:

Comunes:	Específicas para los perfiles de:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de confianza.</li> <li>• Integración de valores corporativos.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Innovación y creatividad.</li> <li>• Habilidades interpersonales.</li> <li>• Eficacia en el puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas.</li> <li>• Servicios centrales.</li> <li>• Directivos.</li> </ul>

El desarrollo y fortalecimiento de las competencias sirve para mejorar la eficacia, resultados y valor de las funciones y responsabilidades de las personas en sus puestos de trabajo.

## ► Evaluación del potencial y del desempeño

La evaluación del desempeño del colectivo de trabajo se realiza en base a una metodología contenida en una circular cuyo objetivo es comprobar el rendimiento de la persona en cada una de las competencias asociadas al puesto y en diseñar planes de mejora para alcanzar la situación ideal demandada por el mismo (objetivos del directivo y del colaborador).

La metodología explica el proceso, sus objetivos, el cronograma de actividades, el cierre del proceso y los objetivos individuales para el siguiente ejercicio.

El método actual se sustenta en una herramienta llamada SAP "SuccessFactors" y en la guía de los buenos directivos.

## ► Planes de desarrollo directivo

El objetivo es desarrollar el potencial y las capacidades de las personas que ocupan puestos con responsabilidades directivas en Caixa Popular.

Los planes de desarrollo profesional individuales se diseñan con el objetivo de preparar y fortalecer los conocimientos de estrategia y gestión y en desarrollar las habilidades de liderazgo, sociales y de manejo de equipos.

El proceso de desarrollo directivo tiene tres fases:

**1**

Diagnóstico de los participantes, que se realiza a través de tres vías:

- a. Evaluación 360°, basada en los 7 hábitos de personas altamente efectivas (por el responsable directo, por pares horizontales, por las personas supervisadas y por una autoevaluación), medida por el liderazgo y las destrezas personales e interpersonales.
- b. Evaluaciones del desempeño.
- c. Análisis de cada participante, realizado por el equipo de dirección.

**2**

---

Diseño de proyectos de mejora individuales. En estos momentos el cumplimiento de los planes es tarea exclusiva de los responsables de los implicados. A partir de 2019, mediante la herramienta informática SAP “SuccessFactors”, está previsto que el cumplimiento de los objetivos marcados y la mejora de las competencias, individuales y globales sea conocida por el Área de Desarrollo Directivo.

**3**

---

Seguimiento del proceso. Cada proceso de seguimiento tiene de 8 a 10 sesiones individuales en función de los resultados obtenidos y de las necesidades del participante.

---

En este proceso es relevante el avance del programa “7 hábitos para directivos” cuyo objetivo es incrementar la efectividad personal e interpersonal.

### ► Desvinculación

El último proceso se refiere al conjunto de actividades necesarias para asegurar que el conocimiento y experiencia de las personas que abandonan la entidad (jubilación, baja voluntaria o cualquier otra circunstancia que pueda aparecer en la entidad) permanezca en el seno de esta.

## Responsabilidad social interna

Caixa Popular ha integrado, dentro de esta categoría de gestión de personas, los siguientes aspectos:

- 
- ▶ Igualdad de oportunidades.

---

  - ▶ Conciliación de la vida personal y profesional.

---

  - ▶ Discapacidad

---

  - ▶ Accesibilidad

---

### ▶ Igualdad

Caixa Popular asume el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, poniendo especial atención a la discriminación indirecta (situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutro ponen a una persona de un sexo en desventaja particular respecto a personas del otro) en todos y cada uno de los ámbitos en que se desarrolla la actividad con sus personas: selección, promoción, política salarial, formación, condiciones de trabajo y empleo, salud laboral, ordenación del tiempo de trabajo y conciliación.

La evidencia más importante del cumplimiento de este principio estratégico es que el 57,6 % del colectivo de trabajo son mujeres y no ha existido ninguna incidencia de ningún tipo al respecto ni interna ni externamente.

Externamente, Caixa Popular también se compromete a fomentar a todos los niveles la igualdad de género en la sociedad. Para ello, la comunicación interna y externa promueven sistemáticamente este principio de igualdad de oportunidades entre las personas.

La entidad tiene un plan de igualdad, vigente desde 2015, cuyo objetivo es la mejora continua en la igualdad (contratación, retribución, ascensos y la disminución de la brecha de género), arbitrándose los correspondientes sistemas de seguimiento y análisis (cuota de igualdad) con la finalidad de avanzar en la consecución de la igualdad real entre mujeres y hombres.

Caixa Popular publica las escalas salariales según las distintas responsabilidades para asegurar la "buena praxis" mediante este ejercicio de transparencia.

### ► Conciliación

La conciliación de la vida personal y profesional es un aspecto clave en la gestión del colectivo de trabajo para Caixa Popular.

La entidad cumple con todos los requisitos de la legislación y mejora el marco legal especialmente en:

- 
- El permiso por lactancia.
- 
- Los permisos retribuidos por nacimiento de un hijo.
- 
- La reducción de jornada por guarda legal.
- 
- Flexibilidad de horarios de entrada y salida.
- 
- Fraccionamiento de las vacaciones.
- 

### ► Accesibilidad

Hoy en día, la accesibilidad está asegurada en los servicios centrales y en la mayoría de las oficinas de la entidad. Es una directriz inexcusable la eliminación de todas las barreras arquitectónicas en la oficina en que se vaya a realizar una reforma.

### ► Discapacidad

Por legislación los socios trabajadores de Caixa Popular no computan en el cumplimiento de la Ley general de discapacidad. El número de personas con contrato laboral sin ser socias siempre está por debajo de 40, por lo que la entidad no tiene ninguna obligación de cumplir con lo especificado en la legislación. Sin embargo, comprende el valor de pluralidad de este concepto y tiene dos personas contratadas con una discapacidad superior al 33 % y está previsto incrementar esta cantidad en el futuro.

## Seguridad y salud laboral

La seguridad y salud laboral (SSL) de Caixa Popular da respuesta principalmente a dos grandes categorías de riesgos: los asociados al trabajo en oficinas y los relativos a los desplazamientos en vehículos.

En el primero de los casos, los más representativos son los correspondientes al entorno de trabajo (principalmente posturales), el uso de equipos informáticos, los de caídas a distinto nivel y los psicosociales. En el segundo, los denominados “en la misión” y “en el trayecto”.

En 2019 se incluyeron en el portal del empleado las evaluaciones de riesgos de cada oficina como medida de transparencia y sensibilidad en las personas.

Debido al bajo riesgo en todos ellos, la gestión de la seguridad y salud laboral se gestiona a través de un servicio de prevención ajeno, bajo la supervisión de la actividad a través del Comité de Seguridad e Higiene en el trabajo.

Este servicio analiza todos los riesgos asociados a puestos e instalaciones y elabora planes de prevención y mitigación de riesgos laborales.

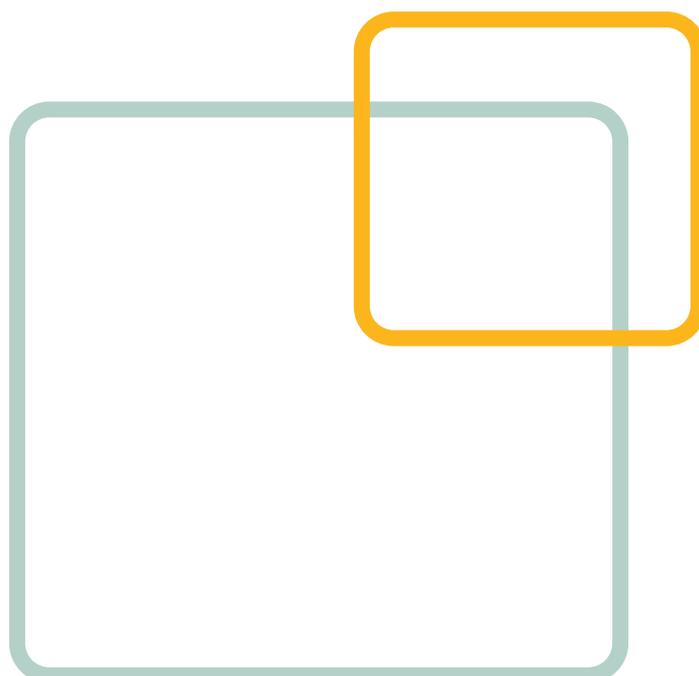
En el ejercicio 2019 no ha habido ningún accidente grave laboral, ni denuncia por acoso o discriminación. Con relación al accidente mortal de tráfico ocurrido durante 2018, la entidad ha preparado y difundido un manual de seguridad vial y un curso al que tiene acceso todo el colectivo de trabajo.

Con relación a la salud, las revisiones médicas se engloban dentro del Servicio de Prevención que Caixa Popular tiene concertado con la organización que gestiona la prevención de riesgos laborales. Dichos reconocimientos médicos están sujetos a unos protocolos determinados por ley que

establecen tanto las pruebas como la periodicidad, teniendo en cuenta la actividad que se realiza y los riesgos laborales a los que se está expuesto.

El protocolo en el que por ley está encuadrado en Caixa Popular es “Oficinas y despacho y manejo de pantallas de visualización de datos”, en el que se establece una periodicidad bienal y con unas determinadas pruebas. No obstante, el Comité de Seguridad y Salud de Caixa Popular acuerda la periodicidad anual y ampliación de pruebas y parámetros en analítica de sangre.

Finalmente, y como medida de respuesta a las propuestas de los prescriptores principales en sostenibilidad y responsabilidad social, está prevista la formación y designación de una persona, dentro del Área de Responsabilidad Social, que sea el delegado en derechos humanos para posibles problemáticas que pudieran aparecer en la cadena de valor de la organización.



## Transparencia e integración

La transparencia en la gestión se construye en base a la comunicación interna y a los numerosos mecanismos de participación establecidos.

La comunicación se establece en base a cuatro vías principales:

1

Las noticias diarias más relevantes sobre la cooperativa. En cada ejercicio se publican más de 500 noticias.

---

2

El “Blog de Caixa Popular”, donde pueden participar tanto los empleados como la sociedad en general o los clientes. Es una excelente vía de presentación de las unidades organizativas, de las acciones sociales y de aspectos de actualidad relevantes.

---

3

La carátula de la intranet DELFOS donde se publican los mensajes ¿Sabías qué?

---

4

Mensajes estratégicos y divulgativos, en correos electrónicos, del director general.

---

## Análisis y evaluación

Después de cada ejercicio el Área de Personas realiza una evaluación de sus procesos y sistemas, de sus resultados y de las innovaciones en la gestión de recursos humanos. Fruto de ello se detectan acciones de mejora e innovación que se incluyen en el plan del siguiente ejercicio.

## Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

El año 2019 ha sido un ejercicio de consolidación de los modelos actuales de gestión de personas de mejora y evolución de los siguientes puntos:



Empleo: crecimiento de 18 personas en la plantilla.

---



Formación realizada para dar cobertura a la Ley 5/2019 de regulación de los contratos de crédito inmobiliario.

---



Actitud y valor: desarrollo de tres nuevos proyectos especiales: “Mentalidad ganadora”, “Regla de vida” y “Océanos azules”.

---



Desempeño: implantación de la nueva herramienta de SAP “SuccessFactors”.

---

- ▶ Desarrollo: implantación del concepto de promoción horizontal.
- ▶ Formación comercial: nuevo plan de entrenamiento comercial.
- ▶ Implantación de la moneda virtual Populín, cuyo objetivo es la capitalización de puntos por acciones de voluntariado, docencia interna, etc.
- ▶ Nueva política de personas en prácticas y becarios.

## GESTIÓN DEL COLECTIVO DE TRABAJO

### Planificación y programación de actividades

VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Nº proyectos estratégicos puestos en marcha	31	N/A	N/A
Cumplimiento del plan anual	99 %	100 %	-1 %

### Retribución, compensación y brecha salarial

VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Salario medio entrada (persona no directiva)	24.826	24.279	2,25 %
Peso medio retribución fija en la total	87,18 %	88,17 %	-1,12 %
Peso medio retribución variable en la total	11,82 %	10,83 %	9,14 %
Peso medio beneficios sociales en la total	1 %	1 %	0 %
Salario medio por persona	37.880	35.288	7,34 %
Salario medio equipo de dirección	96.959	88.010	10,17 %
Salario medio dirección oficina	52.681	51.156	2,98 %
Salario medio dirección departamento	47.298	44.150	7,13 %
Salario medio gestor oficina	31.686	30.739	-3,08 %
Salario medio gestor técnico servicios centrales	32.770	32.898	-0,39 %
Brecha salarial equipo de dirección	5,76 %	N/A	N/A
Brecha salarial dirección oficina	4,35 %	N/A	N/A

Brecha salarial dirección departamento	-0,46 %	N/A	N/A
Brecha salarial gestor oficina	0,09 %	N/A	N/A
<b>Empleo y datos de la plantilla</b>			
VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Nº personas con contrato a 1 de enero	350	350	0 %
Nº personas con contrato a 31 de diciembre	368	350	5,14 %
Nº personas y % de las que no son socias de la cooperativa	36 (9,78 %)	27 (7,71 %)	33,3 %/ (6,84 %)
Nº personas y % con contrato fijo (no socios)	2	5	-60 %
Nº personas y % con contrato temporal	34 (9,23 %)	27 (7,71 %)	28,14 % (9,71 %)
Nº personas en prácticas (becarios, etc.)	47	53	-11,32 %
Nº y % de mujeres en colectivo de trabajo	212 (57,6 %)	206 (58,9 %)	2,91 % (-2,20 %)
Nº y % de hombres en colectivo de trabajo	156 (42,3 %)	144 (41,1 %)	8,3 % (2,92 %)
Nº personas con responsabilidades directivas	100	97	3,09 %
Nº personas sin responsabilidades directivas	268	253	5,93 %
Nº nuevos contratos, rango de edad 16-30	20	14	42,86 %
Nº nuevos contratos, rango de edad 31-50	4	2	200 %
Nº nuevos contratos, mayores 50 años	0	0	0 %
Nº nuevos contratos de mujeres	9	9	0 %
Nº nuevos contratos de hombres	15	5	300 %
Nº contrataciones necesidades (bajas, IT)	4	1	400 %
Nº cambios de centro de trabajo	57	61	-6,56 %
Nº cambios de función	28	32	-12,5 %
Nº de bajas no deseadas	0	1	N/A
Nº bajas en el rango de edad entre 16 y 30	5	10	-50 %
Nº bajas en el rango de edad entre 31 y 50	3	2	50 %
Nº bajas mayores de 50 años	1	5	-80 %

<b>Administración</b>			
VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Gastos totales de personas (en millones)	17,59	17,45	0,8 %
Edad media	38,92	38,55	1 %
Antigüedad media	13,58	11,38	19,3 %
<b>Formación y desarrollo</b>			
VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Nº total de horas de formación impartidas	54.030	35.346	52,86 %
Nº personas en prácticas y horas de formación	154/1.848	160/1.920	-3,75%/-3,75 %
Nº personas y horas formación plan de acogida	19/1.216	17/1.156	11,76%/5,19 %
Nº personas y horas formación aspirante a socio	36/1216	42/836	-14,28%/45,45 %
Nº horas de formación asociada puesto trabajo	46.465	14.193	227,38 %
Nº horas formación asociada mejora personal	7.565	5.652	33,85 %
Nº horas de formación presenciales	4.910	6.987	-29,73 %
Nº horas de formación <i>online</i>	49.120	28.358	73,21 %
Nº horas de formación interna	2.047	3.087	-33,70 %
Nº horas de formación externa	51.983	32.259	61,14 %
Nº acciones autoformación realizadas (lecturas)	424	422	+0,47 %
Media de horas de formación por persona	147	101	45,54 %
Media de horas formación por mujer	155	115	34,78 %
Media horas formación por hombre	137	81	69,14 %
Nº horas formación: prevención riesgos penales	N/A	1.13	N/A
Nº personas formadas prev. riesgos penales	N/A	350	N/A
Nº horas de formación: prog. LCCI	9.618	N/A	N/A
Nº de personas formadas: prog. LCCI	229	N/A	N/A
Nº horas formación prog. asesor financiero	7.032	18.900	N/A
Nº personas formadas prog. asesor financiero	74	126	N/A

Créditos concedidos FUNDAE (bonificaciones)	41.652,19	38.041	+9,49 %
Créditos utilizados FUNDAE	35.152,99	38.041	-7,59 %
Nº acciones formativas subvencionadas	28	38	-26,31 %

### Planes de desarrollo, evaluaciones 360° y evaluación de la satisfacción del cliente interno

VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Nº directivos participantes en planes de desarrollo	30	30	0 %
Nº incidencias en los planes desarrollo directivo	0	2(*)	N/A
% cumplimiento planes de acción individuales	80	85	-5,88 %
Nº nuevas evaluaciones 360° realizadas	12	9	33,33 %
% del colectivo de directivos que realizó un 360° en los 4 últimos años	65 %	54 %	20,37 %
Media evaluación de las oficinas de la calidad del servicio de departamentos	3,46/4	3,47/4	0,29/0 %
Participantes en el proyecto “7 hábitos”	6	8	0,29/0 %
% directivos en el proyecto “7 hábitos”	78	72	0,29/0 %

(\*) Un participante lo pospone y otro lo interrumpe por una baja por enfermedad.

### Evaluación del desempeño

VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Nº de personas sujetas evaluación del rendimiento	376	369	1,90 %
Nº mujeres sujetas a evaluación del rendimiento	222	219	1,37 %
Nº hombres sujetos a evaluación del rendimiento	154	150	2,67 %
Nº personas del equipo de dirección sujetos a evaluación de rendimiento	11	11	0 %
Nº dirección of./área/dpto. sujetos a evaluación del rendimiento	86	84	2,38 %
Nº gestor of. y técnicos sujetos evaluación del rendimiento	290	285	1,75 %

### Responsabilidad social interna

Nº personas con discapacidad ( $\geq 30\%$ )	2	2	0 %
--	---	---	-----

<b>Seguridad y salud laboral</b>			
VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Evaluación de riesgos en todas las oficinas y sede	100	100	0 %
Cumplimiento de los planes de prevención de riesgo	100	100	0 %
Accidentes	3	3	0 %
Tasa de absentismo por accidentes	0,06	0,06	0 %
Nº muertes por accidente	0	1	N/A
Denuncias por acoso o discriminación	0	0	0 %
Absentismo contingencias comunes (%)	1,35	1,17	5,38 %
Nº empleados con permiso por nacimiento (ma/pa)	12/6	12/4	0/50 %
% personas que regresan al puesto tras el permiso	100	100	0 %
% personas que continúan en el puesto tras 12 meses	100	100	0 %
Nº reconocimientos médicos	252	261	-3,4 %
Nº campañas de salud	1	1	0 %
% personas formadas plan de formación de SSL	100	100	0 %
<b>Productividad por persona del colectivo de trabajo</b>			
VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Margen bruto por persona	54.856	50.848	7,88 %
Beneficios antes de impuestos por persona	12.976	11.216	15,69 %

## Valor de la relación con los grupos de interés

De los proyectos “Diseño del sistema de gestión de grupos de interés” y “Estudio de satisfacción de requerimientos y expectativas de grupos de interés”, realizados en 2018 y que continuarán vigentes hasta 2022, Caixa Popular obtuvo los siguientes resultados, propuestas y necesidades de las cooperativas y asociaciones:

SATISFACCIÓN	REQUERIMIENTOS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
<p><b>Satisfacción global “colectivo de trabajo”:</b> 7,7</p> <p><b>Satisfacción con los procesos de gestión de personas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección, acogida y proceso aspirante a socio: <b>8,2</b></li> <li>- Administración de personas: <b>9,5</b></li> <li>- Organización de puestos (adecuación persona-puesto), funciones y responsabilidades: <b>7,6</b></li> <li>- Formación y gestión del talento: <b>8,5</b></li> <li>- Evaluación del potencial y del rendimiento: <b>8,5</b></li> <li>- Igualdad de oportunidades: <b>9,0</b></li> <li>- Conciliación de la vida personal y profesional: <b>9,1</b></li> <li>- Retribución y beneficios: <b>8,8</b></li> <li>- Atención de consultas y peticiones: <b>8,7</b></li> </ul>	<p><b>El grupo “colectivo de trabajo” indicó los siguientes requerimientos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar que los cambios de puestos o de oficinas se realizan cuantificando con precisión la valía y preparación de las personas que optan a los mismos (mesas de análisis) y el método incluya la adjudicación por competencias funcionales, sociales, técnicas y valores demostrados.</li> <li>2. Asegurar que las personas de sustitución o recién contratadas tienen la competencia y el conocimiento necesario para resolver los problemas por bajas o sustituciones, sin generar mayor trabajo interno.</li> <li>3. Poner en marcha procesos anticipativos ante sustituciones o bajas que puedan requerir la adecuación persona vs puesto de una forma preventiva.</li> <li>4. Evitar situaciones en las que una persona dé cobertura a dos o tres oficinas en su jornada de trabajo diaria.</li> <li>5. Profundizar y mejorar la explicación del método para el aspirante a socio resaltando el valor e importancia de las pruebas y de las decisiones (criterios de selección, aspectos a evaluar, evaluadores, etc.).</li> <li>6. Focalizar la importancia del adecuado balance entre la vida personal y profesional, fomentando el trabajo efectivo y no valorando que se trabaje más tiempo si no hay una causa clara que lo motive. Ampliación de los períodos de reducción de jornada superando lo marcado por la legislación de conciliación.</li> <li>7. Mejora de la rapidez en la atención de solicitudes o consultas (especialmente si son de oficinas) y establecer niveles de calidad de servicio NCS. <i>Se han puesto objetivos en el área en ese sentido y medios (botiquines).</i></li> <li>8. Crear una jornada de 08.00 a 17.00 h permitiendo la autogestión en oficinas o sucursales (un 30 % de los entrevistados). Evaluar la posibilidad de incluir una nueva jornada el viernes de 7 h a 15 h o similar.</li> <li>9. Incorporar el teletrabajo en una cierta medida para facilitar la conciliación.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>REPUTACIÓN DE CAIXA POPULAR</b></p> <p><b>Reputación global “colectivo de trabajo”:</b> 9,4</p> <p><b>Mejores palancas de reputación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo y fomento del cooperativismo y del asociacionismo: <b>9,8</b></li> <li>- Comportamiento ético y responsable en su gestión: <b>9,8</b></li> <li>- Apoya la acción social mediante proyectos y acciones de responsabilidad social: <b>9,4</b></li> <li>- Busca la diferenciación (gestión y servicios) para asegurar el futuro y su crecimiento: <b>9,4</b></li> </ul> <p><b>Peores palancas de reputación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación en plazo, suficiente y veraz: <b>7,4</b></li> <li>- Creativa, innovadora y tecnológica en su negocio: <b>8,6</b></li> </ul>	<p><b>Seguimiento</b></p> <p>Caixa Popular dio respuesta en 2019 a los requerimientos: 1, 2, 3, 4, 5 y 6. La entidad dará respuesta al 7 mediante la creación de un canal propio de atención a través de un “botiquín” específico. Con relación a los nº 8 y 9, se incluirán en la nueva planificación trienal denominada “TransformAcció 2022”.</p>

## Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

Se plantean para el periodo 2020-2022 cuatro grandes transformaciones:

1

Transformación cultural. Objetivos:

- a. Recuperación e impulso de los principios y valores fundacionales y el espíritu de Caixa Popular.
  - b. Reconversión a una cultura de mayor autonomía, exigencia y flexibilidad. Responsabilidad, libertad, resultados y autonomía.
- 

2

Transformación del talento, la formación y el aprendizaje. Objetivos:

- a. Potenciar al máximo el talento de todas las personas de la organización.
  - b. Detectar a las personas de más talento.
  - c. Apostar por la formación de más nivel para las personas con mayor talento.
  - d. Proporcionar oportunidades a las personas con más talento.
  - e. Avanzar en la transferencia de la formación al puesto de trabajo. Implantar los conocimientos y las habilidades en el día a día.
  - f. Tener en cuenta la formación y el desarrollo que necesita cada persona, según su momento de la vida profesional y personal. Formación individualizada.
  - g. Automatizar los recursos.
  - h. Potenciar el *marketing* interno.
- 

3

Transformación del modelo de contratación de personas. Objetivos:

- a. Captar personas con talento, adecuado a las necesidades y valores de Caixa Popular.
  - b. Evaluar con mayor objetividad a los aspirantes a socios de trabajo para no perder ninguna oportunidad de reclutar talento. Hacer un seguimiento de la evolución de los profesionales hasta que se incorporen a la entidad.
- 

4

Transformación del sistema de retribución. Objetivos:

- a. Adaptar el sistema retributivo a la nueva estructura de organización líquida, a las nuevas formas de trabajo flexible y a la cultura de Caixa Popular.
-

## 4.4. Huella social



“

**“La mejor acción social es aquella que se sustenta en las necesidades y prioridades de los agentes sociales a los que va dirigida y se realiza con la participación solidaria y emocional de directivos y voluntarios de las organizaciones.”**

Uno de los ejes estratégicos de Caixa Popular es la acción social en su más alta concepción. Su éxito y sus excelentes resultados sólo se alcanzan con la evidencia del desarrollo y la consolidación de la sociedad de la Comunitat Valenciana, tanto a nivel económico como social.

Partiendo de sus principios y valores corporativos, la entidad ha dedicado en 2019 un porcentaje aproximado al 2,3 % de sus ingresos en las siguientes vías de apoyo social:

- 
- ▶ Generación de empleo y desarrollo/mejora de la capacidad y valor de las organizaciones, de las sociedades y de los individuos.
- 
- ▶ Iniciativas y proyectos de acción social:
    - Apoyo y valor a las sociedades, a las comunidades y a las personas desfavorecidas.
    - Proyectos de cooperación internacional para el desarrollo del cooperativismo en países en vías de desarrollo.
    - Colaboración y participación con ayuntamientos y barrios en iniciativas de valor social y cultural.
- 

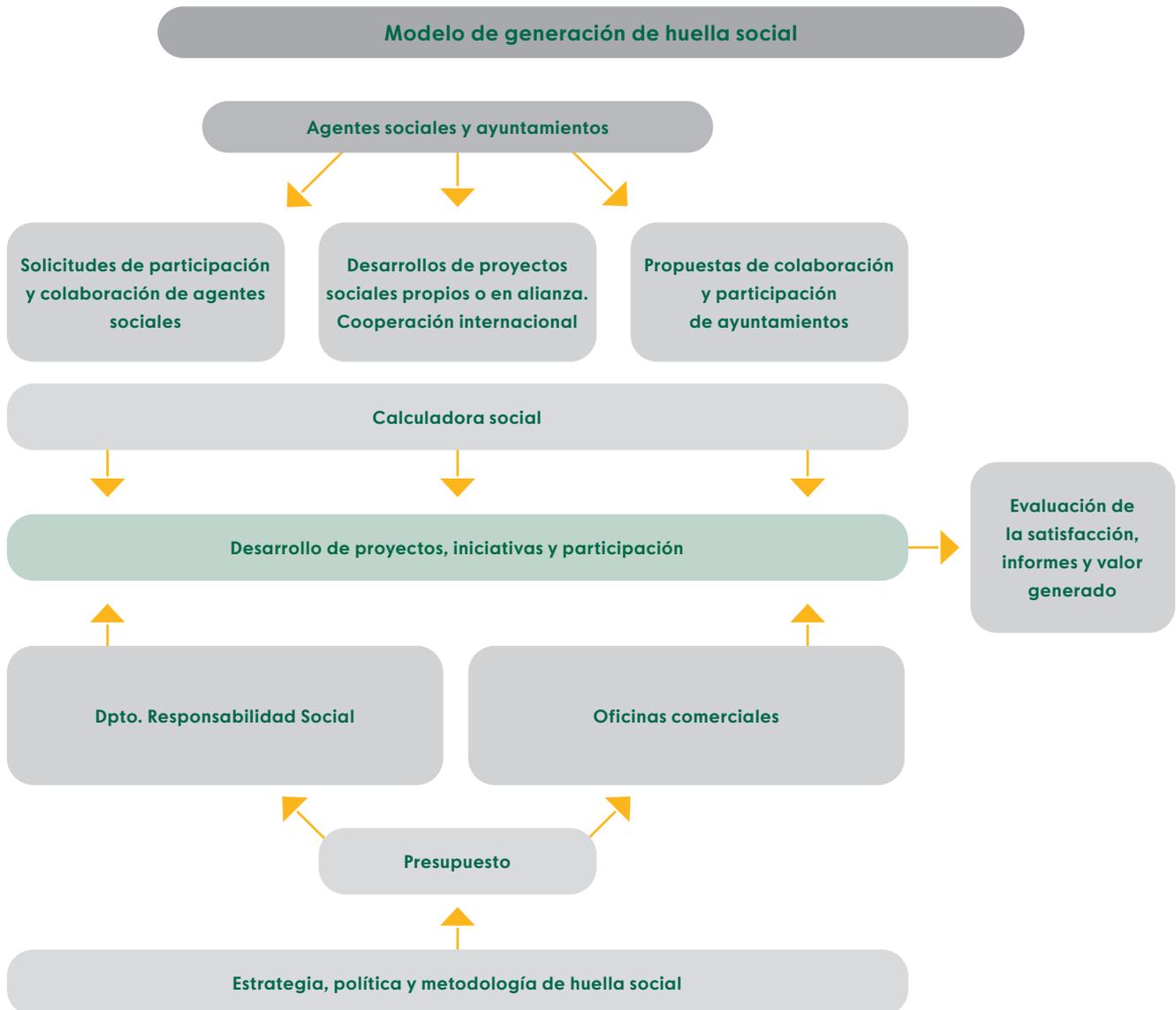
Los principios fundamentales del diseño y de las decisiones de acción social se basan en la política, en la estrategia y en la metodología de generación de huella social.

Los grupos de interés prioritario en la acción social de Caixa Popular son:

- 
- ▶ El tercer sector.
- 
- ▶ Los emprendedores y empresas de nueva creación.
- 
- ▶ La sociedad en general.
- 
- ▶ El sector cooperativo en países en vías de desarrollo.
- 
- ▶ Las redes sociales y foros.
- 
- ▶ Pueblos y ciudades donde hay sedes u oficinas de la entidad.
-

## Modelo de acción social y participación

El conjunto de actividades, herramientas y productos utilizados en el modelo se resumen en el siguiente cuadro:



## Proyectos e iniciativas de acción social

Por su condición y sector, Caixa Popular no produce impactos negativos como consecuencia de sus servicios en las comunidades y en la sociedad, salvo los relativos a una posible mala praxis en el desarrollo de sus operaciones financieras con clientes. En su campo de actuación no existen colectivos sociales que pueden entenderse como

“pueblos indígenas y tribales”, de acuerdo con el Convenio número 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

La identificación de posibles incumplimientos se detecta a través del canal ético y de las reclamaciones de estos.

El modelo establecido de generación de huella social se sustenta en tres elementos:

- 
- ▶ La calculadora de huella social para conocer el grado de idoneidad de las solicitudes o peticiones recibidas, frente a la marca social que se desea consolidar.
- 
- ▶ La cuantificación de los impactos directos e indirectos y su monetización como consecuencia de las iniciativas emprendidas.
- 
- ▶ El valor de la huella social generada, tangible e intangible (SROI y otros indicadores).
- 

## Voluntariado y cooperación internacional

Caixa Popular diseña las bases y la gestión del voluntariado en la “Guía del Proyecto de Voluntariado”. El voluntariado de Caixa Popular comenzó hace más de 25 años a través de Grupo de Cooperación y se desarrolla a través de tres vías de participación:

- 
- ▶ Participación en iniciativas de acción social de la entidad. Los voluntarios participan de forma libre en acciones sociales en las que participa la cooperativa.
- 
- ▶ Campaña “Un día de salari”. Por el que las personas que forman parte del colectivo de trabajo de la entidad donan de manera voluntaria el equivalente de un día de su salario para financiar iniciativas sociales. En 2019 sirvió para financiar cinco proyectos de solidaridad y cooperación al desarrollo.
- 
- ▶ Proyectos e iniciativas de voluntariado internacional en países en vías de desarrollo.
- 

La incertidumbre social y política existente en Nicaragua obligó a no realizar el viaje a este país, destino habitual del voluntariado internacional (iniciado en 2001 con una participación de 32 voluntarios de Caixa Popular, hasta 2018), y se sustituyó por un voluntariado técnico de gestión de cooperativas de crédito.

En esta iniciativa se abrieron dos nuevas experiencias en las que participaron ocho voluntarios.

La primera, en Guatemala, donde viajaron cinco voluntarios en un proyecto de formación a la Unión de Agricultores Minifundistas guatemaltecos en colaboración con la ONG valenciana Pau i Solidaritat. La segunda fue en Ecuador, en la que tres voluntarios de la entidad colaboraron con la Corporación Instituto Quichua de Biotecnología Sacha Supai (IQBSS) y Perifèries para diseñar un plan de mejora de la producción y comercialización del *sacha inchi* o cacahuete inca, producto local de interés comercial.

## Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

En 2019 se continuó con la prioridad y el volumen de inversión en acción social.

Se empezaron a aplicar las recomendaciones de los agentes sociales, obtenidas a partir de las encuestas realizadas en 2018.

GENERACIÓN DE HUELLA SOCIAL			
VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Número de iniciativas sociales	836	923	-9,42 %
Inversión total directa en acción social	1.669.265,38	1.657.240,58	0,72 %
Inversión y nº iniciativas de generación de empleo y desarrollo económico en la Comunitat Valenciana	149.176,15 (92)	271.073,61 (150)	-44,97 % (-38,67 %)
Inversión y nº iniciativas de acción social	1,520.089,23 (744)	1.386.166,97 (788)	9,66 % (-5,58 %)
Número voluntarios cooperación internacional	8	5	60 %

### Valor de la relación con los grupos de interés

Con relación a la gestión de la acción social, Caixa Popular define y establece marcos de relación con la categoría nº 6 de Grupos de interés: "agentes sociales", a través de la segmentación en tres tipos: tercer sector social (ONG), sociedad en general (localismo/entorno cercano) y redes sociales y foros.

De los proyectos "Diseño del sistema de gestión de grupos de interés" y "Estudio de satisfacción de requerimientos y expectativas de grupos de interés", realizados en 2018 y que continuarán vigentes hasta 2021, Caixa Popular obtuvo los siguientes resultados, propuestas y necesidades de los agentes sociales:

SATISFACCIÓN	REQUERIMIENTOS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
<p><b>Satisfacción global “agentes sociales”:</b> 8,5</p> <p><b>Satisfacción con el desarrollo de actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Caixa Popular realiza las actividades de acción social de una forma fiable y cuidadosa: 9,4</li> <li>- Caixa Popular atiende las consultas, peticiones e incidencias de las personas u organizaciones de la sociedad en plazo y forma: 8,4</li> <li>- Caixa Popular demuestra honestidad y ética en la gestión de la huella social: 8,4</li> <li>- Caixa Popular se esfuerza en conocer los requerimientos y las expectativas de ONG y personas en materia de huella social: 7,8</li> </ul>	<p><b>El grupo “agentes sociales” indicó los siguientes requerimientos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar y definir colectivos, temas concretos (niños, discapacidad o personas desfavorecidas: autismo, ELA, enfermedades raras, etc.) y prioridades en el desarrollo y colaboración en iniciativas sociales, y crear etiquetas o marchamos de valor social (entre 2 y 4).</li> <li>2. Informar más y de una manera más moderna acerca de las acciones sociales a realizar y desarrolladas, así como de los impactos generados. Utilizar las redes sociales y el blog para aportar experiencias y testimonios de las acciones realizadas. Efectuar al menos 8-10 publicaciones o participaciones por día en redes.</li> <li>3. Elaborar una memoria de responsabilidad social.</li> <li>4. Incrementar la involucración y participación de las personas de la empresa en el desarrollo de las iniciativas sociales: voluntarios, padrinos, jubilados, colaboradores y directivos.</li> <li>5. Implementar un método para solicitar a la empresa formalmente (a través de la web corporativa) su participación en el desarrollo de acciones sociales con las adecuadas directrices y puntos de valor.</li> <li>6. Crear una nueva línea de huella social con proyectos propios o en alianza, diseñados y dirigidos por la empresa de una forma creativa o innovadora.</li> <li>7. Crear un logo social y una frase que defina la prioridad de Caixa Popular en la generación de huella social: “Pasión por generar huella social en la Comunitat Valenciana” o parecido.</li> <li>8. Crear “vips sociales” para que en las oficinas se los trate como reyes (tercera edad, discapacitados, etc.). Convertirse en un referente en voluntariado y en los diferentes perfiles de los colaboradores y participantes.</li> <li>9. Crear un carnet de aliado social y/o un premio para la mejor ONG del año.</li> <li>10. Apoyar más a las pequeñas organizaciones del tercer sector, aunque tengan menos nombre y relevancia.</li> <li>11. Dinamizar una cultura de cooperativas y asociaciones responsables creando una cátedra de RSC e invitando a asociaciones y cooperativas socias de Caixa Popular.</li> <li>12. Cesión o alquiler barato de locales para organizaciones de valor social (ONG de pequeño tamaño, <i>scouts</i>, etc.).</li> <li>13. Crear una línea de acciones sociales, combinando acción social interna con acción social externa. Por ejemplo, becas para hijos de empleados en campamentos de verano con orientación hacia temas asociados a la sostenibilidad.</li> <li>14. Crear una línea de ayudas a la investigación tecnológica.</li> <li>15. Separar con claridad la acción social de lo que es mera promoción comercial.</li> <li>16. Concentrar las iniciativas sociales realizadas para trabajar en una menor cantidad, pero de mayor impacto y visibilidad. Existe la creencia de que la cooperativa tiene la directriz de atender muchas de las peticiones que se le proponen sin discriminar suficientemente, en función de donde estén sus prioridades en la generación de huella social.</li> </ol>
<p><b>REPUTACIÓN DE CAIXA POPULAR</b></p> <p><b>Reputación global “agentes sociales”:</b> 8,5</p> <p><b>Mejores palancas de reputación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo a la acción social mediante proyectos de RS: 9,1</li> <li>- Buena gestión económica y perdurable en el tiempo: 8,8</li> <li>- Apoyo y fomento del cooperativismo y del asociacionismo: 8,8</li> <li>- Comportamiento ético y responsable en su gestión: 8,7</li> </ul> <p><b>Peores palancas de reputación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creatividad, innovación y tecnología en su negocio: 7,4</li> <li>- Comunicación e información suficiente, veraz y en plazo: 7,8</li> </ul>	<p><b>Seguimiento</b></p> <p>Caixa Popular dio respuesta en 2019 a los requerimientos 3, 4, 6, 10, 12, 15 y 16.</p>

## Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

Durante el periodo 2020-2022 se terminará de consolidar y fortalecer la gestión estratégica del nuevo modelo de “huella social” mediante:

- 
- ▶ La aplicación del modelo en el 100 % de las acciones sociales y colaboraciones diseñadas y gestionadas desde las oficinas y desde el Departamento de Responsabilidad Social.
- 
- ▶ La medición de los impactos directos e indirectos producidos por las iniciativas y proyectos sociales y cálculo del retorno de la inversión social.
- 



## 4.5. Huella ambiental



**“El cuidado y la protección del medio ambiente es el mejor legado para el ser humano y para el resto de los seres vivos. Entre todos ellos, el hombre se constituye como el principal causante de la masiva degradación y de la pérdida de biodiversidad del planeta. Los próximos 20 años van a ser clave en la recuperación de su salud, y requerirán la reinención del modelo de actuación de todos nosotros.”**

De acuerdo con el sector, con la estrategia actual y con el tamaño del negocio, Caixa Popular no puede producir impactos significativos o contingencias relevantes que afecten al medio ambiente, incluido el cambio climático. Los riesgos y oportunidades son secundarios y nunca supondrían un impacto sustancial al patrimonio, a la situación financiera de la entidad y tampoco provocaría ningún tipo de crisis para la cooperativa.

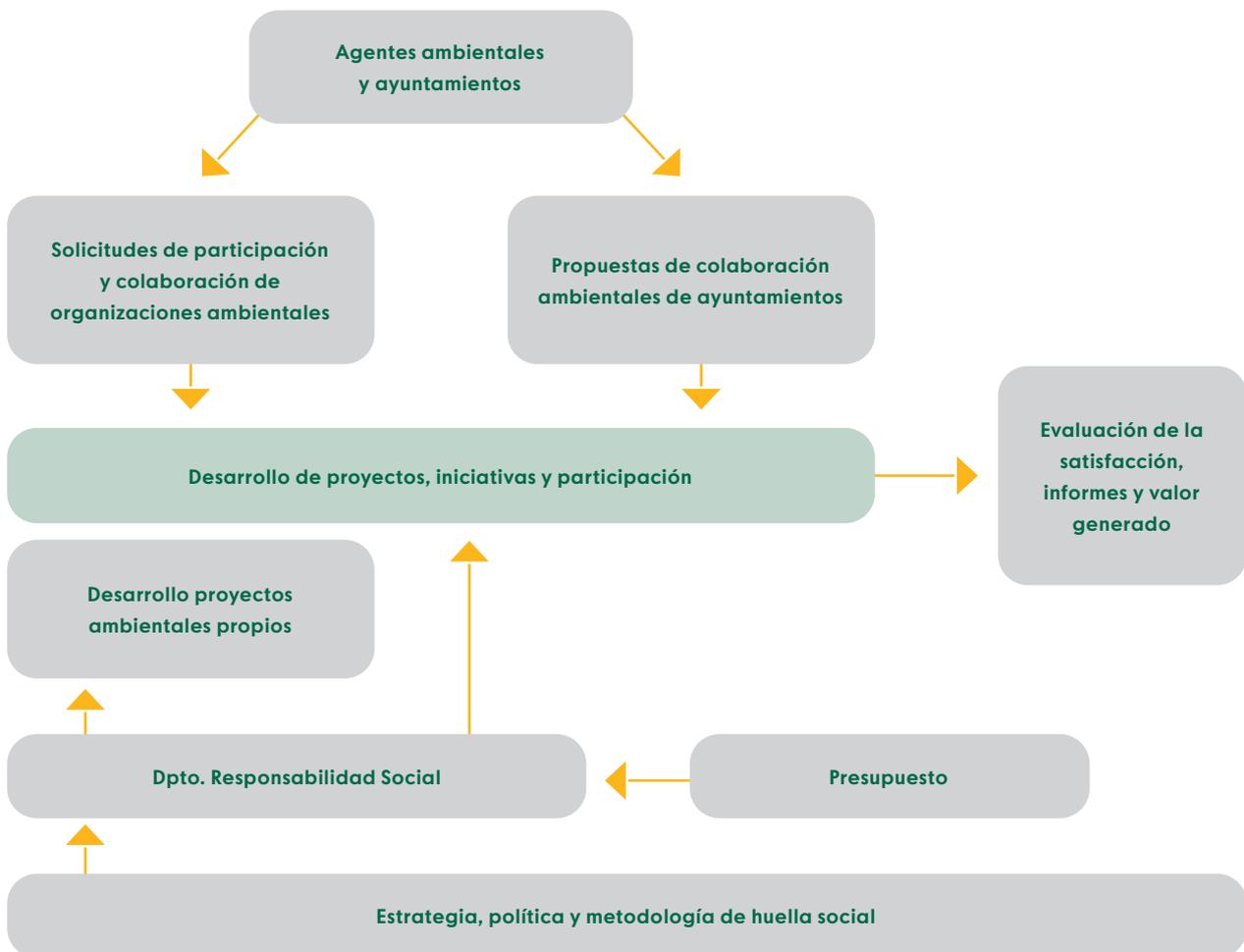
En relación con la gestión de la huella de carbono, directa o indirecta, no supondría un cambio sustancial en las operaciones, ingresos o gastos. Casi todos sus impactos provienen del uso de la energía eléctrica y, en menor medida, por el uso de combustibles en los desplazamientos de los trabajadores a sus puestos. Sin embargo, Caixa Popular sabe que esto no la exime de la responsabilidad de minimizar esos consumos, de compensarlos en la medida de lo posible y de hacer más eficiente la gestión de la energía.

Caixa Popular incorpora entre sus principios corporativos el respeto al medio ambiente y ha puesto el foco de su comportamiento responsable hasta 2019 en tres áreas fundamentales: minimización del uso de papel y tóner, reducción de los consumos energéticos en sus oficinas y en la sede central, y reciclaje y gestión de los residuos habituales producidos en oficinas.

El principal foco en los últimos años ha sido la reducción del uso de papel a través del proyecto "oficinas sin papeles".

### Modelo de gestión huella ambiental

El modelo de gestión ambiental de Caixa Popular responde al siguiente esquema:



## Gestión ambiental

La gestión medioambiental de Caixa Popular, mediante proyectos y actividades, se centra en: mejorar la conservación de la energía en la sede social y en las oficinas, minimizar el consumo de papel, tóner y electricidad, y gestionar y minimizar los residuos generados y su reciclaje, mejorar la eficiencia energética de la iluminación y de la climatización.

Aún no existe un sistema de gestión completo; a partir de 2020 la responsabilidad recaerá en el departamento de responsabilidad social.

Uno de los proyectos más relevantes fue el de remodelación y mejora de la sede de los servicios centrales que se inició a mediados de 2018 y cuya finalización está prevista a mediados de 2020. Sus objetivos principales eran:

- ▶ Mejora de la eficiencia lumínica por la sustitución de luminarias de baja eficiencia por LED.
- ▶ Aprovechamiento de la luz natural para reducir el número de horas de luz artificial.
- ▶ Mejora de la eficiencia energética por la sustitución de aparatos de climatización a otros con un alto coeficiente de eficiencia (COP).
- ▶ Reducción de pérdidas de temperatura interiores por sustitución de las carpinterías exteriores a otras con rotura de puente térmico (RPT) que mejoran el aislamiento.
- ▶ Instalación de sistemas urbanos de drenaje sostenible (SUD) en el parque.
- ▶ Mejora del entorno y funcionalidad de los espacios de trabajo.

En el año 2019 se obtuvieron mejoras sustanciales, tanto en los consumos de papel y tóner como en la gestión de residuos y reciclaje, a través de propuestas de eliminación y reducción de consumos asociados a esta.

## Evaluación ambiental de proveedores y clientes

Todavía no existen metodologías y protocolos medioambientales que sean utilizados en la evaluación de proveedores y clientes antes de mantener una relación formal continuada con ellos.

La definición del método de obtención de información y de evaluación, así como el análisis de los impactos ambientales significativos, tanto potenciales como reales, en la cadena de suministro y en los clientes se realizará en los siguientes ejercicios.

## Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

El ejercicio 2019 ha sido un año relevante en la gestión medioambiental de Caixa Popular como consecuencia del avance de la nueva sede social, más eficiente y aislada térmicamente, la futura asunción de esta responsabilidad por parte del Departamento de Responsabilidad Social, la importante reducción en los consumos de papel y tóner, la eficiencia energética y la mejora en el reciclaje de envases. Los resultados obtenidos son:

GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL			
VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Consumo de papel de oficina estándar (nº hojas)	1.809.000	1.800.000	0,50 %
Consumo de papel preimpreso (nº hojas)	462.000	490.000	-5,71 %
Consumo de papel/persona (nº hojas) Personas 2019 = 368, personas 2018 = 350	6171,20	6542,86	-5,68 %
Consumo de papel/cliente nº hojas Clientes 2019:204.826. Clientes 2018: 193.890	8,83	9,28	-4,85 %
Consumo de papel/cuenta de clientes (nº hojas) Cuentas 2019:137.968. Cuentas 2018: 135.334	13,11	13,30	-1,42 %
Documentos enviados a clientes (correo físico)	791.950	865.117	-8,46 %
Documentos enviados por cliente	3,87	4,46	-13,35 %
Documentos enviados por cuenta	0,29	0,34	-12,10 %
Reciclaje de papel (kg) *	11.520	4.233	272,14 %
Reciclaje de envases (kg)	80	340	-75,22 %
Reciclaje de pilas alcalinas/salinas (kg)	10	10	0 %
Retirada de materias inertes (kg)	40	65	N/A
Reciclaje de tóner (kg)	40	50	-20 %
Consumos de energía (kW) (oficinas y servicios centrales) Nº 2019 = 74. Nº 2018 = 72 Metros cuadrados oficinas: 2019 = 16.701. 2018 = 15.797	1.620.772	1.717.171	-5,61 %
Emisiones de dióxido de carbono **. En toneladas	614,27	650,80	-5,61 %
Consumo por metro cuadrado (kW/m <sup>2</sup> )	97	108,7	-10,76 %
Oficinas con consumo de energías renovables	9	9	N/A
Iniciativas ambientales (nº)	3	8	-62,5 %
Inversión en iniciativas ambientales (euros)	10.050	19.380	-48,14 %

\* El reciclaje mayor del papel se debe a cantidades acumuladas y pendientes del 2018.

\*\* Un kilovatio supone una emisión de 0,379 kg de dióxido de carbono.

## Valor de la relación con los grupos de interés

Con relación a la gestión de la acción social, Caixa Popular define y establece marcos de relación con la categoría nº 7 de Grupos de interés: “medioambiente”, a través de la segmentación en tres tipos:

- ▶ Organizaciones ambientalistas.
- ▶ Comunidad Valenciana (administraciones relacionadas y sociedad).
- ▶ Planeta.

De los proyectos “Diseño del sistema de gestión de grupos de interés” y “Estudio de satisfacción de requerimientos y expectativas de grupos de interés”, realizados en 2018 y que continúan vigentes, Caixa Popular obtuvo los siguientes resultados, propuestas y necesidades de los asociados al medio ambiente:

SATISFACCIÓN	REQUERIMIENTOS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
<p>Satisfacción global “medio ambiente” 6,0</p> <p>Satisfacción con el desarrollo de actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Caixa Popular realiza acciones y proyectos de mejora de la eficiencia energética, en oficinas y en su sede, de alto valor ambiental: 5,0</li> <li>- Caixa Popular realiza acciones y proyectos de minimización y compensación de las emisiones de gases de efecto invernadero: 4,5</li> <li>- Caixa Popular realiza acciones y proyectos de minimización de su huella hídrica: 3,8</li> <li>- Caixa Popular realiza acciones y proyectos de minimización del consumo de derivados del petróleo: 4,5</li> <li>- Caixa Popular colabora en acciones y proyectos para la mejora de la biodiversidad y del paisaje: 5,7</li> <li>- Caixa Popular realiza acciones y proyectos para minimizar residuos y asegura el reciclaje específico de cada tipo de ellos: 5,3</li> </ul>	<p>El grupo “medio ambiente” indicó los siguientes requerimientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tomar conciencia de la importancia que tiene para la empresa y para el planeta asumir, concienciarse y hacer frente a los impactos medioambientales que se generan, sin olvidar la colaboración en la mejora global del planeta.</li> <li>2. Aunque en el sector financiero la gestión medioambiental no tiene un impacto especialmente relevante en comparación con otros sectores, sus empresas deben ser responsables compensando los impactos que producen. Ya sea por las emisiones de gases de efecto invernadero generadas, por la destrucción de masa forestal por el consumo de papel, etc.</li> <li>3. Diseñar e implementar proyectos medioambientales relacionados con el negocio y con la casuística principal de mejora y conservación de espacios y ecosistemas regionales: agricultura, playas, entorno vegetal en los barrios y los espacios forestales de la Comunitat Valenciana.</li> <li>4. Poner en marcha programas a largo plazo de minimización de los consumos energéticos y de eficiencia en las oficinas, informando de ello en las propias sucursales y en redes sociales para el conocimiento de los clientes y del público en general.</li> <li>5. Informar de lo que se realiza con relación a la conservación y mejora ambiental a través de redes sociales y a través de los posibles informes de responsabilidad social o memorias anuales del negocio.</li> <li>6. Implementar y poner el foco en la concesión de préstamos, bajo criterios ASG (ambientales, sociales y gobierno corporativo). Evaluar a los clientes en función de su potencialidad de impacto ambiental y establecer medidas a la hora de conceder créditos o préstamos (plásticos, herbicidas y contaminación de aguas, principalmente).</li> </ol>

<b>REPUTACIÓN DE CAIXA POPULAR</b>	
<p>Reputación global “medio ambiente”: <b>6,4</b></p> <p><b>Mejores palancas de reputación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo y fomento del cooperativismo y del asociacionismo: <b>8,0</b></li> <li>- Apoyo a la acción social mediante proyectos y colaboraciones: <b>7,6</b></li> <li>- Modelo por la opinión, valores y satisfacción que transmiten sus empleados: <b>7,6</b></li> </ul> <p><b>Peores palancas de reputación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoya el desarrollo sostenible mediante proyectos de responsabilidad social: <b>4,8</b></li> <li>- Comunicación e información suficiente, veraz y en plazo: <b>4,8</b></li> <li>- Creatividad, innovación y tecnología en su negocio: <b>5,6</b></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Convertirse en un <i>driver</i> de conocimiento y valor para el sector agroalimentario aprovechando la vinculación y complicidad con cooperativas y asociaciones de la Comunidad Valenciana.</li> <li>Promover en barrios y localidades relevantes el diseño y desarrollo de acciones distintivas para la concienciación de la ciudadanía en aspectos ambientales. Por ejemplo, huertos de barrio, importancia del reciclaje bien realizado, etc.</li> <li>Mientras que en la gestión de la acción social existen una serie de canales definidos e interlocutores específicos para su atención, estos no existen en materia de medio ambiente. Se propone establecer estas vías bajo la dirección de un responsable u órgano especializado en materia de gestión ambiental.</li> </ol> <p><b>Seguimiento</b></p> <p>Caixa Popular dio respuesta en 2019 a los requerimientos 1, 4 y 5. Desde 2018, Caixa Popular reporta lo que está realizando en materia ambiental en las memorias de responsabilidad social.</p>

## Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

Durante el periodo 2020-2022 se terminará de consolidar y fortalecer la gestión estratégica del nuevo modelo de “huella social” mediante:

- ▶ El diseño e implantación de un completo sistema de gestión ambiental y el desarrollo de actividades y proyectos para la mejora de los impactos generados y el entorno ecológico.
- ▶ El diseño y publicación de la primera “Política de huella ambiental” en la que se recojan los principios de actuación, los compromisos con este grupo de interés y los vectores para su gestión.
- ▶ El cuadro de mando estratégico de los datos e indicadores a gestionar.
- ▶ La información de las acciones realizadas en redes sociales.

## 4.6. Gestión de la tecnología y de la información



**“La tecnología y la digitalización son herramientas estratégicas en la eficiencia y el valor de un negocio, en las experiencias de mayor valor de los grupos de interés y en la preparación de información estratégica para la toma de decisiones.”**

Una de las categorías que se integran dentro del sistema de gestión de grupos de interés de Caixa Popular es “aliados socios”, donde se encuentra la empresa participada RSI (Rural Servicios Informáticos). Para fortalecer el valor de gestión de sus sistemas de información y de su visión estratégica de generar y capitalizar alianzas, utiliza los servicios informáticos comunes de esta empresa.

RSI es responsable de las actividades de desarrollo o mejora de las aplicaciones clave del negocio, de la ubicación de datos, de la seguridad informática de las mismas, de las páginas web, etc., y establece protocolos para la utilización diferenciada por todas las empresas del Grupo.

RSI posee certificaciones y realiza auditorías independientes que avalan la excelente gestión de la seguridad y ciberseguridad:

- ▶ ISO 27001 Sistema de gestión de la seguridad informática.
- ▶ ISO 38500 Gobernanza de la tecnología de la información.
- ▶ ISO 22301 Sistema de gestión para la continuidad del negocio.
- ▶ ISO 22320 Sistema de gestión para la respuesta ante emergencias.
- ▶ CMMi (CVS) Ciclo de vida de software (nivel 3).
- ▶ LEET Security con el nivel máximo AAA+ en 2019.
- ▶ Certificados específicos de seguridad:

  - ▶ Certificación PCI/DSS: certificado del estándar de seguridad de datos en tarjetas.
  - ▶ Certificación CSP de Swift: certificación de seguridad para pagos por Swift.

- ▶ Auditorías de aseguramiento del marco de control interno europeas:

  - ▶ ISAE 3402 Tipo 2: Para la eficacia operativa de marco de control interno en la gestión de los procesos generales de TI.
  - ▶ SOC 2 Tipo 2: Para la eficacia operativa de marco de control interno en la gestión de los procesos de seguridad y ciberseguridad de TI.

De forma complementaria, también posee otras certificaciones de gran valor para incrementar la confianza y el valor de su gestión:

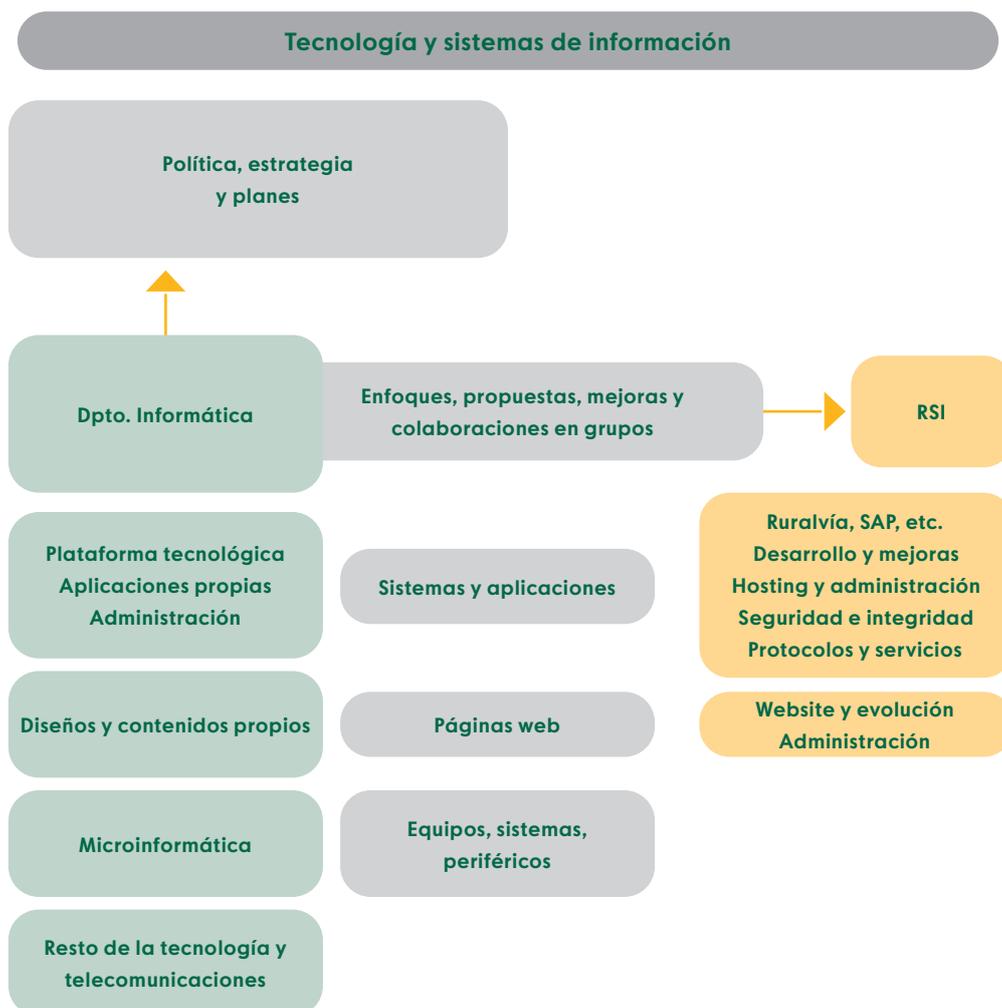
- ▶ UNE 19601 Sistema de gestión de *compliance* penal.
- ▶ ISO 37001 Sistema de gestión antisoborno.

El Área de Informática de Caixa Popular es responsable de la planificación de proyectos y actuaciones relativas a los sistemas y medios informáticos de la organización, la definición de la plataforma informática, la seguridad de procesos y sistemas, la gestión y operatividad

de equipos informáticos (servidores, ordenadores...), redes, dispositivos de apoyo (impresoras, etc.), *software*, soluciones de telecomunicación, telefonía, la microinformática y desarrollos locales, y la gestión del resto de la tecnología del negocio, con la investigación y pruebas asociadas.

### Modelo de tecnología y de sistemas de información y telecomunicación

El modelo de tecnología y sistemas tiene una responsabilidad compartida entre RSI y el departamento de sistemas que participa en todos los grupos de trabajo de RSI (especialmente el de informática y el de organización) para aportar mejoras, innovaciones e influir en las decisiones técnicas y en la definición y priorización de proyectos.



## Aplicaciones (principales y locales), nuevos desarrollos y mejoras

Las principales aplicaciones utilizadas por las empresas del Grupo son la de “Banca online (Ruralvía)”, la de “Gestión de personas (SAP)” y las de “Gestión del negocio (IRIS NTF)”, que residen en RSI y son de su completa responsabilidad.

Actualmente hay dos grandes macroproyectos plurianuales de valor en la gestión de las tecnologías de la información:

- 
- ▶ La protección contra el crimen cibernético (sabotajes, piratería, cajeros y tarjetas, y robos de identidad).
- 
- ▶ El proyecto de estrategia digital “Impúlsate” con la renovación de activos digitales, nuevos canales de interacción, nuevas propuestas de valor, potenciación de la cultura digital, *business intelligence* y el *marketing* digital.
- 

En 2019 los principales avances fueron:

- 
- ▶ La evolución NTF, incluyendo herramientas de administración para el usuario final y mejoras GED-gestión electrónica de documentos.
- 
- ▶ El fortalecimiento de la seguridad lógica (modelo y plan).
- 
- ▶ La mejora de los entornos de prueba.
- 
- ▶ El desarrollo de una herramienta de trazabilidad de los errores de migración.
- 
- ▶ La implantación de un método de medición de la calidad en llamadas al *call center*.
- 
- ▶ La reducción del tiempo de espera al cliente a 30 segundos.
-

## Proyectos relevantes:

- 
- ▶ Nueva banca digital con una app mejorada y de mayores funcionalidades.
- 
- ▶ Google Pay, servicio de pago móvil para clientes con dispositivos Android.
- 
- ▶ Nueva web comercial del Grupo Caja Rural.
- 
- ▶ PSD2 *compliance* y estratégico: cumplimiento de la nueva normativa de servicios de pagos digitales PSD2.
- 
- ▶ Factoring Iris: aplicación para integrar este producto en el terminal financiero.
- 
- ▶ Chatbots: diseñar e implantar un nuevo canal automatizado de atención a clientes y empleados.
- 
- ▶ Muro de clientes: implantar la herramienta de mercado "Muro digital" que dé cobertura a la figura que se está creando en las entidades de "Gestores digitales".
- 
- ▶ Proceso guiado de seguros: simplificación de la operativa en oficinas y de usuarios.
- 
- ▶ Uso de marcas de protección de datos en apps: integración en las aplicaciones de las nuevas marcas de consentimiento derivadas de la entrada en vigor del RGPD.
- 
- ▶ Nuevo modelo de rating de PYMES.
- 
- ▶ Adaptaciones Ley de crédito inmobiliario: desarrollos para el cumplimiento de la ley (LCCI).
- 



## Ciberseguridad

Las diferentes líneas de actuación en materia de ciberseguridad se pueden estructurar en tres etapas: la prevención del riesgo, la rápida detección y la respuesta precisa ante cualquier ciberincidente. Las principales líneas de actuación en 2019 fueron:

### ► Procesos de gestión preventiva

Estos procesos comprenden el refuerzo del servicio de vigilancia digital y antifraude, las pruebas de procedimientos y protocolos de seguridad, la realización de auditorías internas y externas, el uso de herramientas específicas de monitorización del tráfico y de las redes, la mejora de los procesos de análisis y definición de causas raíces de actividades sospechosas, la gestión y monitorización de los cortafuegos y de los centros de operativas de seguridad, los grupos de trabajo de alto rendimiento para la gestión integral de los servicios y el plan director para la gestión preventiva de riesgos de la transformación digital.

### ► Procesos de detección y respuesta inmediata

Estos procesos comprenden la monitorización continua de los sistemas de alerta ante incidentes, los procesos de análisis de patrones de eventos de seguridad, la utilización de herramientas de prevención de la fuga de información, la creación de comités específicos para el análisis y gestión de actividades sospechosas o ciberincidentes, la mejora de procesos de la trazabilidad de actividades de análisis de ciberseguridad y la mejora de los procesos de gestión de incidentes.

### ► Procesos de análisis y de cierre de ciberincidentes

Estos procesos comprenden la mejora de los procesos de gestión de incidentes, la mejora de los procesos de almacenamiento de evidencias, sistemas de trazabilidad y definición de marcos de gestión de la cadena de custodia.

### ► Diseño y desarrollo de soluciones

Esta actividad comprende la utilización de vías de codificación segura, el análisis del código que genera el desarrollador antes de su subida al repositorio en las herramientas del ciclo de vida, las pruebas adicionales sobre las aplicaciones en la promoción entre entornos mediante el uso de herramientas tipo DAST y SAST, y el análisis adicional de código realizado por parte de terceros.

## ► Uso y explotación de servicios

Esta funcionalidad comprende la implementación de procesos periódicos de análisis del código estático por parte de terceros, la implementación de marcos de análisis de vulnerabilidades y la mejora del marco de gestión de la seguridad perimetral con el rediseño de las actividades que incluyen las pruebas de penetración por parte de terceros.

Durante 2019 la consolidación y el fortalecimiento de la ciberseguridad se basaron en:

- 
- Definir un nuevo marco para la gestión integral de amenazas de seguridad.

---

  - Reforzar el marco de controles en materia de seguridad.

---

  - Elaborar un plan de transformación digital en materia de ciberseguridad.

---

  - Reforzar las políticas de buen gobierno y enfoque de la ciberseguridad durante todo el ciclo de vida de los servicios.

---

  - Fortalecimiento de la actividad de la segunda línea de defensa y cumplimiento, aplicando la gestión integral del marco de ciberseguridad, aunando las exigencias regulatorias, legales, normativas, así como los marcos internacionales de mejores prácticas desde el diseño y creando modelos sostenibles.

---

  - Mejora del marco de formación y concienciación en materia de ciberseguridad.

---

## Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

Durante el ejercicio 2019 el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio relativos a la disponibilidad de aplicaciones y sistemas fueron razonables. Se destaca la mejora en el cumplimiento del ANS en el centro de información y en la atención a los usuarios.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la gestión de la calidad en la tecnología y sistemas de información:

<b>GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>VARIACIÓN</b>
Cumplimiento ANS plataforma bancaria	99,85 %	99,90 %	-0,05 %
Cumplimiento ANS medios de pago	99,96 %	100,00 %	-0,04 %
Cumplimiento ANS centro de información	99,04 %	93,00 %	+6,04 %
Cumplimiento ANS intercambio	100,00 %	100,00 %	0 %
Cumplimiento ANS banca a distancia	99,89 %	99,90 %	-0,01 %
Cumplimiento ANS atención a usuarios	96,90 %	96,20 %	+0,70 %
<b>Valores medios</b>	<b>99,71 %</b>	<b>98,17 %</b>	

El cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio relativos a la atención prestada, tanto a cajas como a clientes finales en los dos ejercicios, son muy similares, destacando la mejora en la resolución de incidencias.

<b>ATENCIÓN A CLIENTES E INCIDENCIAS</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>VARIACIÓN</b>
Atención a llamadas de clientes finales	100 %	100,0 %	0 %
Atención de llamadas al CAU-Centro de Atención a Usuarios	100 %	100,00 %	0 %
Resolución de incidencias	87,62 %	84,91 %	+2,71 %
Tiempo de espera llamadas clientes finales	100 %	100,0 %	0 %
<b>Valores medios</b>	<b>96,90 %</b>	<b>96,23 %</b>	

## Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

Para el periodo 2020-2022 se plantean los siguientes desarrollos y mejoras, en relación con los riesgos tecnológicos internos, externos y las políticas de externalización de servicios:

- 
- ▶ El principio de proporcionalidad.
- 
- ▶ La gobernanza y estrategia.
- 
- ▶ El marco de gestión de riesgos.
- 
- ▶ La seguridad de la información.
- 
- ▶ La gestión de las operaciones de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones.
- 
- ▶ La gestión de proyectos y de cambios.
- 
- ▶ La continuidad de negocio.
- 
- ▶ La gestión de la relación con los usuarios de los servicios de pago.
-

## 4.7. Comunicación y transparencia



**“La comunicación veraz y en plazo es la única forma de convertir en real lo que hacen las organizaciones en su gestión y una obligación moral a las necesidades lícitas de información de los grupos de interés.”**

El Área de Comunicación y Experiencia de Clientes de Caixa Popular es la responsable de toda la comunicación, interna y externa, que emite la entidad financiera. Dentro de sus funciones está mantener el contacto con los medios de comunicación, diseñar las campañas de publicidad de productos y servicios, desarrollar la estrategia de comunicación institucional y la segmentación de la comunicación con los distintos grupos de interés.

La misión de dicha área es mantener una escucha activa de los grupos de interés para captar necesidades, tendencias y requerimientos, estructurarlos y trasladarlos a la organización para darles respuesta.

En el plan estratégico "Reinventar-se 2020" Caixa Popular evolucionó su política de diferenciación frente a la competencia con una comunicación basada en la gestión de las emociones, la actitud positiva en las relaciones y en la experiencia del cliente; la evolución de la acción social hacia la responsabilidad social; el reconocimiento como entidad líder del sistema financiero valenciano y la difusión de los valores corporativos como herramienta de integración en el territorio.

En la campaña institucional de comunicación realizada durante los años 2018 y 2019 denominada "La banca que te toca", se ampliaban los inductores de valor y se focalizaba en cómo la gestión de Caixa Popular debía dar respuesta, además, a la creación de empleo y el fortalecimiento de la accesibilidad financiera, el valor de la solidari-

dad y el necesario apoyo a la sociedad, el efecto cohesionador de la cultura valenciana y del valenciano con la sociedad, el apoyo y vinculación con el empoderamiento de la mujer, la promoción del cooperativismo y del asociacionismo y el incremento del conocimiento de la entidad en los ciudadanos y la notoriedad en el territorio.

Caixa Popular, para difundir y dar a conocer estos hitos, realiza campañas en los medios de comunicación y en diferentes soportes publicitarios. Como novedad, en 2019 introdujo innovaciones en esta materia, con tipos de publicidad menos convencionales, que permiten la segmentación en función del público objetivo.

En concreto, en el último ejercicio la publicidad de "La banca que te toca" se distribuyó en dos oleadas. Tras la emisión de la campaña se llevó a cabo un estudio para evaluar la notoriedad, el impacto y el recuerdo de la marca en la sociedad valenciana. El objetivo era identificar mejoras que puedan aplicarse en las nuevas líneas y estrategias de comunicación.

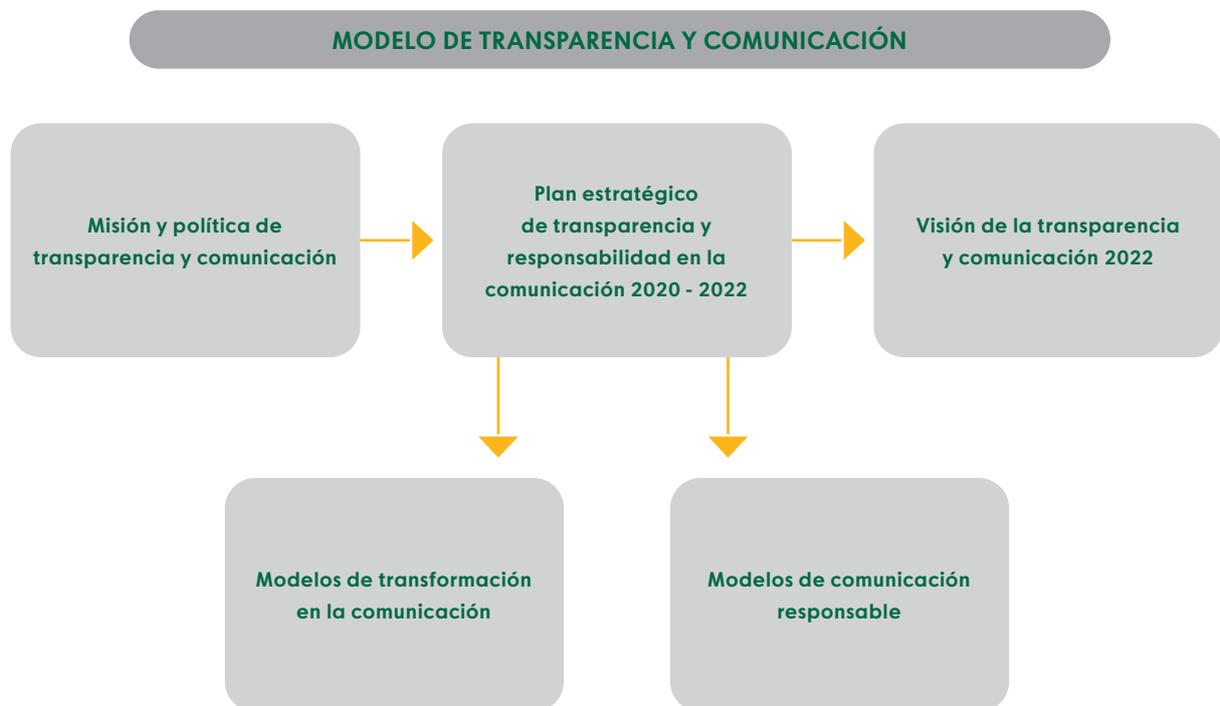


## Modelo de comunicación y transparencia

Después de cuatro años trabajando en la consolidación de esta visión extendida de la comunicación y de ofrecer la mejor respuesta a las necesidades de información de todos los grupos de interés (objetivo reforzado con la publicación de la primera memoria de responsabilidad social de la entidad, correspondiente al ejercicio 2018), Caixa Popular aprueba en 2019 la evolución y transformación de su sistema de comunicación hacia un nuevo esquema de mayor impacto y valor a la marca y al posicionamiento de la entidad como ciudadano corporativo ejemplar.

Así, Caixa Popular se adelanta a la mayoría de las cajas cooperativas en España en realizar un completo ejercicio de transparencia que da cobertura a los requerimientos de la Ley de información no financiera y diversidad y a los requisitos de los “estándares GRI”, sin ninguna obligación o exigencia legal.

Este esquema, cuyos principales motores son los modelos de transformación y responsabilidad, queda resumido en el siguiente cuadro:



## Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la gestión de la comunicación y de la transparencia en los dos últimos ejercicios:

Las actividades y proyectos relacionados con la comunicación en el año 2019 dieron respuesta al cierre de la línea de comunicación “La banca que te toca” y la construcción del nuevo modelo de transformación y responsabilidad, cuyo desarrollo está previsto entre los ejercicios del 2020 al 2022.

En este ejercicio 2019 se realizaron dos proyectos principales. Por un lado, un estudio de análisis de la marca con relación a la globalidad de entidades correspondientes al sector financiero presentes en la Comunidad Valenciana y la correspondiente a Caixa Popular mediante 302 entrevistas. Por otro lado, un estudio de recomendación de medios (radio, prensa, exterior y en línea). Ambos han tenido la experiencia muy relevante en el diseño del plan estratégico antes mencionado.

## Valor del relacionamiento con los grupos de interés

En relación con la comunicación y a la transparencia, Caixa Popular define y establece marcos de relación con la categoría nº 8 de Grupos de interés: “generadores de opinión y acción”, que se desdobra en los segmentos:

---

▶ 8.1. Medios de comunicación.

---

▶ 8.2. Analistas financieros.

---

▶ 8.3. *Influencers*.

---

De los proyectos “Diseño del sistema de gestión de grupos de interés” y “Estudio de satisfacción de requerimientos y expectativas de grupos de interés”, realizados en 2018 y que continuarán vigentes hasta 2021, Caixa Popular obtuvo los siguientes resultados, propuestas y necesidades de atención para la categoría antes mencionada:

## SATISFACCIÓN

Satisfacción global “organismos generadores de opinión y acción”: **8,8**

Satisfacción con el desarrollo de actividades:

Difusión de información fiable y de valor para los grupos de interés: **8,5**

Colaboración en proyectos y actividades solicitadas por los organismos generadores de opinión y acción: **8**

## REPUTACIÓN DE CAIXA POPULAR

Reputación global “organismos generadores de opinión y acción”: **9,5**

Mejores palancas de reputación

Apoyo y fomento del cooperativismo y del asociacionismo: **9,8**

Apoyo de la acción social mediante proyectos de RS: **9,7**

Bien gestionada económicamente y perdurable en el tiempo: **9,5**

Palancas de reputación a mejorar

Creatividad, innovación y tecnología en su negocio: **6,6**

Comunica información veraz, en plazo y suficiente: **8,5**

## REQUERIMIENTOS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

El grupo “organismos generadores de opinión y acción” indicó los siguientes requerimientos para el periodo 2018-2020:

1. Mejorar la atención a peticiones o necesidades de información. Refieren dificultad en comunicarse con la persona proveedora de la información, ocurriendo en algunos casos la no atención de solicitudes 100 %
2. Colaborar y patrocinar jornadas de los medios de comunicación.
3. Establecer reuniones y relaciones sistemáticas durante el año. Realizar una rueda de prensa anual sobre los resultados obtenidos y al menos uno o dos encuentros con los líderes de la organización para conocer estrategias, prioridades, metas, resultados obtenidos y asuntos de interés mutuos.
4. Incrementar la información aportada al exterior y difundir en mayor medida noticias de interés.
5. Elaborar una memoria de responsabilidad social o un informe anual con datos complementarios a los financieros y económicos.
6. Avanzar en la imagen, contenidos y enfoque de la web corporativa. Visión muy tradicional y con pocos contenidos relevantes, salvo los comerciales. Analizar el interés de mejorar la sala de prensa electrónica virtual con noticias relevantes, fotos y otro tipo de contenidos.
7. Diseñar una campaña de impacto diferenciadora y moderna. En este caso con testimonios de empleados, comparando el empleado de Caixa Popular frente al empleado de la banca tradicional.
8. Empezar a evaluar y arriesgar en propuestas más agresivas y novedosas (campañas virales).
9. Cambiar el tono y la manera en que se gestionan las redes sociales. Adoptar un estilo menos formal y convencional con poco impacto en la sociedad actual.
10. Incrementar la actividad divulgativa y de formación/educación en las redes sociales. En este campo proponen tener un posicionamiento claro de la empresa ante temas de derechos humanos, especialmente en temas de igualdad y diversidad.

Durante el ejercicio 2019 Caixa Popular dio respuesta a los requerimientos 1, 2, 3, 4, 5, 8 y 9. Para el año 2020 dará respuesta al punto 6, con una web más moderna y dinámica; el punto 10 también se está desarrollando. Tras el análisis, se desestima la puesta en marcha del punto 7. Se ha dado respuesta al 80 % de los requerimientos aportados por los grupos de interés.

## Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020 - 2022

El plan estratégico de transparencia y responsabilidad en la comunicación da respuesta a dos grandes objetivos: la mejora del conocimiento y de la notoriedad de la entidad en todo el territorio de la Comunitat Valenciana, poniendo el foco en fortalecer la marca de la entidad y en dar respuesta a los inductores de valor que se establezcan, y evidenciar un posicionamiento responsable e implicado en lograr una comunicación veraz, ética, de calidad: con rigor, no discriminatoria, de respeto a los principios del negocio y de estricto cumplimiento de la legalidad.

El plan estratégico se desarrolla a través de dos líneas de actuación:

### a) Modelo de transformación en la comunicación

El modelo de transformación en la comunicación tiene como objetivo la mejora de la percepción de Caixa Popular en los grupos de interés mediante la más útil implicación e impacto social en la Comunitat Valenciana y en el reconocimiento como el mejor modelo de “banca cooperativa, social y sostenible”.

Este modelo se articula en base a las siguientes palancas:

#### ▶ Los ejes de la transformación:

- ▶  Conexión emocional con los grupos de interés, y la defensa y promoción del modelo cooperativo, de la implicación social y de la contribución a la captación de talento.
- ▶  Escucha activa y construcción de la “voz del cliente”, necesaria para la transformación de la entidad como catalizador de la creatividad, tanto a nivel de la innovación en el negocio como en la innovación social.
- ▶  Promoción del crecimiento de la entidad, tanto de su negocio como del posicionamiento y liderazgo en la gestión, mediante un perfil moderno, avanzado, implicado e integrador en la Comunitat Valenciana.
- ▶  Investigación y análisis de la información para construir perfiles de clientes, campañas de publicidad más efectivas y plantear acciones de *marketing* con la mayor precisión.

► **Las nuevas estrategias de comunicación:**

1

Adaptación de la comunicación por grupos de interés y canales.

---

2

Establecimiento de relaciones bidireccionales en el diálogo con los grupos de interés.

---

3

Escucha activa como fomento de la innovación.

---

4

Fortalecimiento de la comunicación y potencialidad de los canales sin generar duplicidades.

---

5

Visibilidad de la diferenciación de la entidad y traslación de la implicación e impacto social generado mediante los planes de contenidos, ligados al plan de experiencia emocional.

---

6

Difusión de los puntos fuertes de la entidad para contribuir a la lealtad de clientes, a la captación de talento, a la promoción del sentimiento cooperativo y al orgullo de pertenencia.

---

7

Comunicación del espíritu y valores de Caixa Popular.

---

► **La identificación de públicos y canales mediante un modelo de valor.**

Para ello, se concretarán, por un lado, los grupos de interés estratégicos con relación a la comunicación, los diferentes aspectos del negocio que deben ser comunicados para cada uno de ellos y los segmentos objetivo de los mismos. Por otro, los diferentes canales de comunicación de mayor valor e impacto para el negocio y para la debida transparencia con los grupos de interés.

### ► Los campos fundamentales de la transformación.

La transformación en la comunicación se realizará en los campos más relevantes por su valor a los grupos de interés y por el posicionamiento competitivo o valor como ciudadano corporativo

	Transformación de la comunicación interna
	Transformación de la comunicación institucional
	Transformación de la comunicación sobre responsabilidad y sostenibilidad
	Transformación de la comunicación digital
	Transformación del posicionamiento e integración de la comunicación

### b) Modelo de comunicación responsable

El nuevo modelo de comunicación dará respuesta a la misión de la comunicación y transparencia de Caixa Popular, las estrategias de comunicación 2020-2022, la necesidad de evidenciar la existencia de un esquema y directrices de comunicación responsable, el interés de obtener un cuadro de mando que cuantifique las acciones y el valor generado de la comunicación y la visión 2022 de la comunicación de Caixa Popular.



## 5. Anexos

### 5.1. Datos de la empresa



En este anexo se incluyen los datos sobre la identificación y ámbito de influencia de la cooperativa dentro del territorio de la Comunitat Valenciana y otros tipos de información que se consideran relevantes.

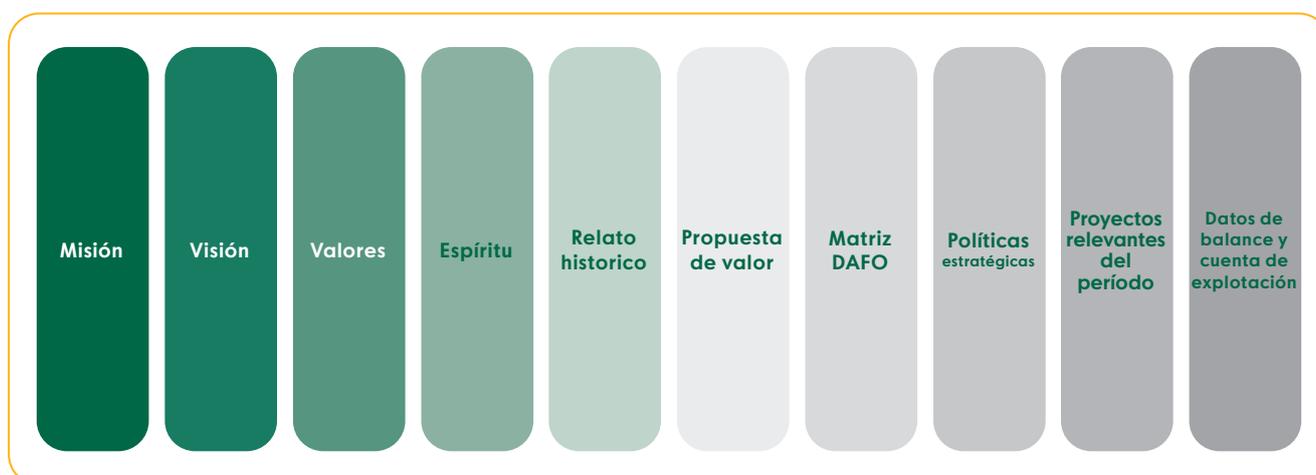
## 1. Identificación

- ▶ **Nombre:** CAIXA POPULAR- CAIXA RURAL COOP DE CRÉDITO V.
- ▶ **Domicilio social:** Avda. Juan de la Cierva, 9, 46980 Paterna (València)
- ▶ **Propiedad:** sociedad
- ▶ **Forma jurídica:** cooperativa de crédito
- ▶ **CIF:** F46090650
- ▶ Registrada en el Banco de España nº 3159, en el RCCV nº 419 y en RCCR V nº 37. En el Registro Mercantil, tomo 4.931 gral. 2240 SGLS fº 1, hoja V-35.594. Inscripción 1ª.

## 2. Identidad estratégica

La identidad estratégica de Caixa Popular se construye y mantiene a través del “círculo estratégico” que periódicamente se analiza, revisa y mejora

por todo el equipo directivo y por los grupos de interés más implicados en el mismo. Este esquema estratégico es aprobado por el Consejo Rector.



La identidad estratégica clave se explica a través de los siguientes elementos:

▶ **Misión**

Conseguir que la sociedad valenciana elija nuestro modelo de banca cooperativa, valenciana, con valores, social y diferente.

▶ **Visión**

Queremos ser la entidad financiera valenciana con más implicación e impacto social.

▶ **Valores**

Los valores para alcanzar la distinción entre otras entidades de la Comunitat Valenciana son:

- ▶ Actuamos con ética y profesionalidad.
- ▶ Somos una cooperativa de trabajo asociado.
- ▶ Apoyamos el asociacionismo.
- ▶ Creemos en la igualdad de las personas.
- ▶ Estamos al servicio de nuestros clientes.
- ▶ Comprometidos con la sociedad valenciana.
- ▶ Somos solidarios.
- ▶ Arraigados a nuestros pueblos y barrios.
- ▶ Comprometidos con la educación y la formación.
- ▶ Comprometidos con el medio ambiente

▶ **Propuesta de valor**

Se construye a través del modelo cultural y del modelo de relación con los clientes. El modelo de valor cultural se sustenta en:

- ▶ Profesionalidad del Consejo Rector.
- ▶ Colectivo de trabajo con formación universitaria y alta cualificación.
- ▶ El capital es exclusivamente valenciano y mayoritariamente está en manos de los socios de trabajo y de las cooperativas socias.
- ▶ Las personas que trabajan en Caixa Popular son las propietarias de su destino y trabajan para sí mismas.
- ▶ El sistema de gestión es transparente y participativo.

El modelo de relación con el cliente se sustenta en:

- ▶ La escucha activa.
- ▶ La vocación de servicio y el trato personal.
- ▶ La proximidad.
- ▶ La empatía.
- ▶ La gestión ética y profesional.
- ▶ El beneficio mutuo.
- ▶ El horario presencial más amplio del mercado.
- ▶ Asesorar y ofrecer.

### 3. Activos territoriales

Los activos territoriales reforman la sede social y las oficinas que se detallan a continuación:

Código oficina	Población	Dirección
001	Alaquàs	Av. Miguel Hernández, 16
002	L'Olleria	Pl. Virgen del Loreto, 6
003	Aldaia	C/ Cuenca, 7
004	Xàtiva	C/ Vicente Boix, 2
005	Catarroja	Av. La Rambleta, 29
006	Carcaixent	C/ Padre Eugenio, 9
007	Manises	Pl. Rafael Attard, 3
008	Silla	Av. Reyes Católicos, 20
009	València-Malilla	C/ Joaquin Benlloch, 29
010	València-Carteros	C/ Calvo Acacio, 33
011	Sedaví	Av. L'Albufera, 7
012	Riba-roja	Av. de la Pau, 10
013	Torrent	C/ José Iturbi, 3
014	Alaquàs	Av. Ausiàs March, 39

Código oficina	Población	Dirección
015	València-Patraix	C/ Fontanares, 55
016	Torrent	Av. al Vedat, 123
017	Meliana	Av. Santa María, 17
018	València-J. de Ayora	C/ Músico Ginés, 10
019	Barri del Crist	C/ El Jardín, 4 (Aldaia)
020	Massanassa-P. Alcosa	Av. Blasco Ibáñez, 161
021	València-Sant Marcel·lí	C/ San Marcelino, 27
022	Quart de Poblet	C/ Pizarro, 54
023	Gandia	C/ Benicanena, 39 esq. Sant Pere
024	Mislata	C/ San Antonio, 101
025	Paterna	C/ Vicente Mortes, 19
026	València-Torrefiel	C/ Alcañiz, 32
027	Massamagrell	Av. Magdalena, 2
028	Mas Camarena-Bétera	Centre Comercial. Local 16
029	Païporta	C/ Mestre Palau, 23
030	Xirivella	Camí Nou, 188
031	Rafelguaraf	C/ Ateneu Musical, 32
032	Alboraia	Av. Ausiàs March, 28
033	Canals	Jaume I, 12
034	Port de Sagunt	C/ Sant Vicent, 48
035	Aldaia	C/ Hernán Cortés, 25
036	Museros	Ctra. Barcelona, 73
037	València-Orriols	C/ San Vicente de Paúl, 20
038	Carlet	Av. Bolero de Carlet, 1
039	Alberic	C/ Cisterna, 14
040	Moncada	C/ Badia, 102
041	València-Tres Cruces	Av. Tres Creus, 17
043	L'Alqueria de la Comtessa	C/ Joan Carles I, 12
044	Oliva	Raconada de les Ermites, 9
045	València-Ciutat Fallera	C/ Salvador Rubio, 5
046	Puçol	Av. Molí de Vent, 14
047	Picassent	Av. del Nord, 23

Código oficina	Población	Dirección
048	Sueca	Ronda Joan Fuster, 18
049	Burjassot	Ctra. Lliria, 130
050	Foios	Av. Hugo Bacharach, 24
052	Catarroja	C/ El Charco, 4
053	Aldaia	Av. Blasco Ibáñez, 31
054	Alzira	Cr. Gandia, 23
055	Port de Sagunt (2)	Av. Maestrat, 10 B iz
056	La Pobla de Vallbona	Cr. Vicari Camarena, 19
058	València-R.Pertegás	C/ Rodrigo de Pertegás, 13 b izq.
059	Ontinyent	C/ José Iranzo, 48
060	València-Benicalap	C/ General Llorens, 27
061	Paterna-Fuente del Jarro	C/ Ciudad de Sevilla, 15 D
062	Lliria	C/ Farmacéutico José Marqués Gil, 1
063	València-Benimaclet	C/ Emilio Baró, 67
064	Gandia Centre	Av. d'Alacant, 18 B
065	Alcoi	Av. Hispanitat, 20 B
066	València-Guillem de Castro	C/ Guillem de Castro, 75
067	Almussafes	C/ Lira Almussafense, 11
068	Chiva	C/ Antonio Machado, 29
069	Sagunt	Av. Sants de la Pedra, 75
070	Olocau	C/ Major, 10
071	Ibi	Av. Juan Carlos I, 30
072	València-Cabanyal-Canyamelar	C/ La Reina, 75
073	València-Russafa	C/ Francisco Sempere, 12
074	Requena	Av. Arrabal, 6
075	Villena	Av. Constitución, 9
076	Tavernes de la Valldigna	Av. Germanies, 64

#### 4. Comisiones y comités internos de gestión

Nombre	Misión
Equipo de dirección	Planteamiento de la gestión estratégica, desarrollo de la gestión táctica y operativa, evaluación de los resultados obtenidos y posicionamiento del negocio.
Comité de negocio	Apoyo, coordinación, seguimiento y fortalecimiento de la gestión del negocio. Se complementa con el Comité de Banca Empresa, el Comité Agro y el Comité de CRM.
Comité de riesgos	Valoración de los análisis de las operaciones de riesgo significativas.
Comité de organización	Apoyo, coordinación, seguimiento y fortalecimiento de la gestión de los procesos, de la tecnología y de la información.
Comité de tesorería	Apoyo, coordinación, seguimiento y fortalecimiento de la gestión de la tesorería y de las operaciones financieras.
Comité de activos dañados	Apoyo, coordinación, seguimiento y fortalecimiento de la gestión y recuperación de la morosidad.
Comité de innovación	Apoyo, coordinación, seguimiento y fortalecimiento de la gestión de la creatividad y de la innovación.
Comité de continuidad del negocio	Apoyo, coordinación, seguimiento y fortalecimiento de las estructuras y procesos para asegurar la continuidad del negocio.
Comité de responsabilidad social	Apoyo, coordinación, seguimiento y fortalecimiento de la gestión de la responsabilidad social y del desarrollo sostenible.
Comisión de promoción cooperativa	Seguimiento y apoyo a la gestión del Fondo de formación y promoción cooperativa.
Consell Social	Órgano representativo de los socios de trabajo, cuya función es de información, asesoramiento y consulta del Consejo Rector en todos aquellos aspectos que afectan a la prestación de trabajo.
Comité de costes	Apoyo, seguimiento a las unidades organizativas para la reducción de los costes y el incremento de la productividad.
Comité de seguridad y salud	Apoyo, seguimiento y fortalecimiento de la gestión de la seguridad y salud laboral en la organización.
Comité de igualdad	Apoyo, seguimiento y fortalecimiento de la gestión de la igualdad en la organización.
Órgano de seguimiento del reglamento interno de conducta en el ámbito del mercado de valores	Apoyo, coordinación, seguimiento y fortalecimiento de la gestión interna esperada en el ámbito del mercado de valores.

## 5. Entidades participadas del Grupo Caixa Rural y, por tanto, de Caixa Popular

Los aliados socios de Caixa Popular y, por tanto, entidades clave y estratégicas en los óptimos resultados de su gestión son:

Nombre	Generación de valor
Asociación Española de Cajas Rurales	Instrumento para la coordinación de las cajas del grupo y debate sobre aspectos de interés.
Banco Cooperativo Español	Servicios de central bancaria a las cajas accionistas.
Sociedad Rural Servicios Informáticos	Centro de explotación de datos, soporte operativo y desarrollo de sistemas de información.
Compañía de Seguros RGA	Servicios aseguradores y de pensiones.



## 6. Grupos de interés de Caixa Popular: categorías y segmentos

Los grupos de interés sobre los que Caixa Popular establece marcos de relación de generación de valor y con los que se compromete a realizar el ejercicio de debida transparencia son:

Nombre	Generación de valor
1. Socios propietarios	1.1. Individuales: colectivo de trabajo y personas físicas. 1.2. Colectivos: cooperativas y empresas.
2. Clientes (segmentación técnica)	2.1. Familias. 2.2. Autónomos y comercios. 2.3. Banca privada. 2.4. Banca empresa 2.5. Cooperativas. 2.6. Asociaciones. 2.7. Agropecuario. 2.8. Instituciones religiosas.
3. Colectivo de trabajo	3.1. Con responsabilidades directivas. 3.2. Sin responsabilidad directiva. 3.3. Aspirantes a socios.
4. Proveedores	4.1. Bienes y servicios. 4.2. Recursos financieros.
5. Organismos ARA	5.1. Administraciones del Estado y de la Com. Valenciana. 5.2. Reguladores. 5.3. Ayuntamientos.
6. Agentes sociales	6.1. Tercer sector social (ONG). 6.2. Sociedad en general (localismo/entorno cercano). 6.3. Redes sociales y foros.
7. Medio ambiente	7.1. Comunitat Valenciana. 7.2. Planeta.
8. Generadores de opinión y acción	8.1. Medios de comunicación. 8.2. <i>Influencers</i> . 8.3. Entidades con posible impacto en el negocio (Plataforma anti-desahucios, OCU, etc.)
9. Sectores empresariales y asociaciones	9.1. Asociaciones sectoriales de generación de negocio. 9.2. Asociaciones, entidades para la mejora de la gestión.
10. Aliados socios	10.1. Desarrollo de estructuras y servicios de valor. 10.2. Otros aliados socios.

## 7. Cooperativas socias

Las cooperativas socias de Caixa Popular a 31/12/2019 son:

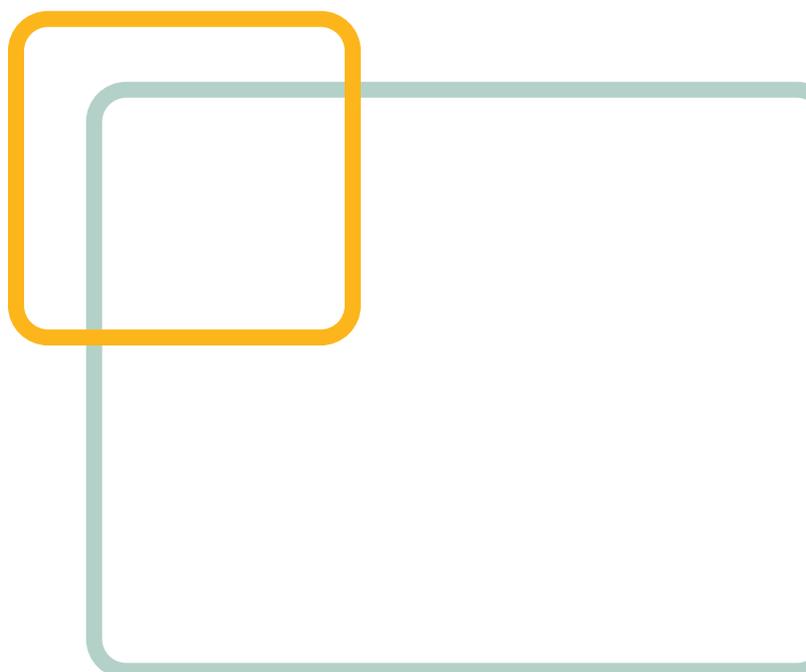
LA NOSTRA ESCOLA COMARCAL, S.C.V.	BOLETS S.COOP.V.
FLORIDA CENTRE DE FORMACIÓ COOP. V.	TALLER SERIGRÁFICO PATRAIX, COOP.V.
ESCOLA LA MASIA COOP D'ENSENYAMENT	COLLAGE-NO COOP VCIANA
ESCOLA DE FORMACIÓ PROFESIONAL LA SAFOR	METALPLAS, COOP.V.LTDA.
COOP. VIVIENDAS ALCÀSSER	FLECOS S.COOP. LTDA.
DIVINA AURORA, S.C.V.	BENZAUTO, SDAD COOP V
EL DRAC, SOCIEDAD COOPERATIVA VALENCIANA	ESCOLA LES CAROLINES, COOP.V.
MARTÍ SOROLLA COOP.V	COOP.VALENCIANA TABLEROS LOS LLANOS
VENTO MAQUINARIA INDUSTRIAL, SCV	CASTELL COOPERATIVA VCIANA.
ESPLAI POPULAR COOP.V.	THE OLIVE BRANCH, COOP.V.
SDAD. COOP. LTDA. V.E. COL. ACAD. JÚCAR	SITE SERVICIOS COMUNITARIOS, S. COOP. V.
FOMENT COOP. DE VIVENDES, S.C.V.	TOALVA, S.C.V.
ESCUELA 2, COOP. V.	ELÉCTRICA DE MELIANA, S.C.V.
EL RETORET, SDAD. COOP. LABORAL V.	LA VALL DE LA CASELLA COOP. VALENCIANA
ELÉCTRICA DE ALZIRA CEAL COOP. V.	SERVEIS FUTURS, COOP. V.
MADERAS TROPICALES COMAT, S.C.V.	GRUPO PROFESIONAL LEX COOP. V.
ELS ARCS,S.C.V.	MEDITRANS, S. COOP. V.
SENTAL, COOP. V.	CLAROS, S. COOP. AND.
ESCOLA GAVINA, S.C.V.	VERSIS CONSULTING, COOP. V.
CONSUM S.COOP.V.	TADEL GRUP, COOP. V.
POVINET, SDAD. COOP. VCIANA.	AIGUA CLARA-CAMÍ NOU, S.COOP.V.
S.A.D., S.COOP.V.	CONDUAIR, COOP. V.
ABACUS S.C. CATALANA LIM.	SAMPEDRO Y TORRES, S.COOP.V.
OFITEC S. COOP. V. LTDA.	COLEGIO HERMES-VALENTIA GAIA, COOP.V.
GRAFIMAR, S.COOP. V.	RUC SERVEIS, COOP. V.
CANGURS COOP. V.	ROALA, S.COOP.VAL.
MAS DEL CAPELLÀ, COOP.V.	COVAFILM PRODUCCIONES COOP. VALENCIANA

LUX LIGHT-TEAM VALENCIA COOP. VALENCIANA
CASTELLANO HERRAJES COOP. V.
OPEN XARXES COOP.V.
ARTISTES FALLERS, SOCIETAT COOP. VAL.
TRANSUECA S.C.V.
ABAC ESTUDIS COOP.V.
ROMYNOX, COOP.V.
GERMANS TAMARIT S.C.V.
ELÉCTRICA DE VINALES S.C.V.
SUBMINISTRAMENT DIDÀCTIC D'EMPRESES S.C.V
ASESORIA VALENCIANA DE GESTIÓN, S.COOP.V
ESCUELA INFANTIL PATACONA COOP.V.
ARTS GRÀFIQUES MBN S.C.V.
TALUDIA COOP.V.
COCERVA COOP.V.
LLAURANT LA LLUM COOP.V.
MECÁNICOS VALENCIA COOP.V.
CENTRO DE DIAGNÓSTICO VETERINARIO S.C.V.
AKOE EDUCACIÓ, COOP.V.
COVALSAT COOP.V.
MESTRES DE LA CREU COOP. V.
PIALCO S.COOP. LTDA
NEWFRUIT COOP.V.
NINOS GESTIÓN EDUCATIVA COOP.V.
HYUNCAR CARLET S.COOP.V.
CENTRO EDUCAT. Y ESTUDIOS NUEVO MERCURIO
LLEI VERDA S.COOP.V.
COLEGIO SAN JOSÉ DE LA MONTAÑA COOP.VAL.
SÍMBOLS SENYALITZACIÓ INTEGRAL S.COOP.V.
LA COMA COOP.V.

ESCOLA INFANTIL MERAVELLES, COOP.V.
IGS FOC. COOP. VAL.
COMONSA COOP.V.
ESCOLA INFANTIL PETITONS COO.VCIANA
MAESTROS ARTESANOS DE LA ENCUADERNACIÓN PARQUETS I PINTURA TRAVERTRES
VARELEC COOP.V.
ESPLAI GAIA COOP.V.
COOP.VAL. KOYNOS
JMJ TÈCNICS COOP.VAL.
LASER COOPERATIVA VALENCIANA
COEVI, COOP.V.
VERDE-SIETE COOP. VAL.
ALICOTRANS S.COOP.VAL.
SOLUCIONS GRÀFIQUES S.COOP.V.
ELYBEL COOP.V.
TERRABONA COOP.V.
BELENGUER COOP.V.
COOP. VALENCIANA DE TAXISTAS C.V.
CENTECO COOP.V.
TETES BOUTIQUE MODA INFANTIL S.COOP.V.
ASEINT, S.C.V.
CENTRO OCUPACIONAL TOLA COOP.VAL.
SOM ENERGIA S.C.C.L.
SOM ESCOLA COOP.VAL.
EL RENÀIXER COOP.V.
ABACO ENQUADERNACIÓ COOP.V.
KOOPERA MEDITERRÀNEA S.COOP.
COFONSA COOP.VAL.
TALLERES EL CANO COOP.V.

ASESORIA NEMARA COOP.V.
SDAD. COOP. VALENCIANA JUAN COMENIUS
HIFEDA S.C.V.
COOP. SERVICIOS ENERGETICOS C Y C COOP.V
ELECTRO SUMINISTROS TOELVI COOP.V.
GRUP EMPRESARIAL COOPERATIU
MESÓN EL OLMO S.COOP.V.
SDAD. COOP. VAL. LTDA. TRANSEDETA
SÁNCHEZ ABIETAR COOP.V.
CARROCERIAS VALENCIANAS, S.COOP.V.
HERBES DEL MOLÍ, COOP.V.
TERRA DE PA I ARROP, COOP.V.
LÍNEA BASE CONGRESOS Y ASOCIACIONES C.V.
REPARACIONES DEL AUTOMÓVIL ALBALAUTO C.V
MSWEB COOPERATIVA VALENCIANA
L.S. MEDIACIÓN COOP.V.
INNOVATION DRONE SYSTEMS, COOP.V.
ELECTRO ANDREU, COOP.V.
ESCUELA INFANTIL LA PEQUEÑA COLMENA C.V.
M MA CONSULTORES EN INNOVACIÓN, COOP.V.
COAGAL, COOP.V.
CONSULTING VILLENA, COOP.V.
BARRET, COOP.V.
SOM ROGLE COOP.V.
ENTRE HUERTAS Y NARANJOS, S.C.V
TAULELL REFORMES I REHABILITACIONES, COOP
TRANSVERSAL, COOP.V.
COOP. AGRÍCOLA Y CAJA RURAL DE TABERNES
LA MARMOLERIA COOPERATIVA VALENCIANA
RAPID TRUCK S.COOP.V.

MICOMICONA, S.COOP.V.
COOPERATIVA VINÍCOLA REQUENENSE, C.V.
COOP. AGRÍCOLA "LA PURISIMA CONCEPCIÓN"
LA VIVIENDA QUE QUIERES, COOP.V.
COOP.DEL CAMPO SAN ISIDRO LABRADOR, C.V.
COOP.V. DEL CAMPO VIRGEN DEL FUNDAMENTO
COOP. AGRÍCOLA NTRA. SRA. DE LOS ÁNGELES
IMPULSA POLYHEDRA, COOP.V
C.V. DE VITICULTORES LIMITADA
CUADROS ELÉCTRICOS PATRAIX COOP.V.
C.V. DE CONSUMO HARINERO PANIFICADORA LA
S.C.L. ESCOLA BRESSOL
SERVICIO Y LIMPIEZA, C.V.
PANGUR ANIMATION, COOP.V.
ZAMIT, COOP. GRÁFICA VALENCIANA
FRUITSECS S.COOP.
NEU AL CARRER COOP.V.
CENTRO DE FORMACIÓN TOBALCAIDE, COOP.V.



## 8. Asociaciones

Las asociaciones en las que Caixa Popular está integrada o participa son:

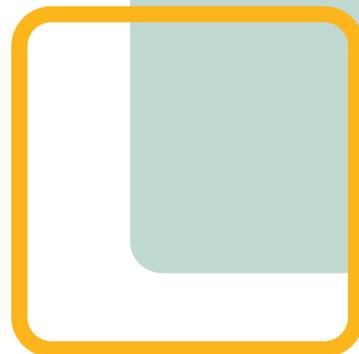
AEDIPE-Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas
AERC-Asociación Española de Cajas Rurales
AVCC-Associació Valenciana de Cooperatives de Crèdit
CERS-Club de Empresas Responsables y Sostenibles
CEV-Confederación Empresarial de la Comunitat Valenciana
Club de Primeras Marcas Valencianas
CMM- Club de Márketing del Mediterráneo
COGRASOVA Colegio Oficial de Graduados Sociales de Valencia
ÉTNOR-Fundación Ética de los Negocios y de las Organizaciones
EVAP/BPW Valencia- Asociación de Empresarias y Profesionales de Valencia
FEVECTA-Federació Valenciana d'Empreses Cooperatives de Treball Associat
Fundació de la Comunitat Valenciana per la Pilota Valenciana
Fundació General de la Universitat de València
Fundació Horta Sud
Fundación por la Justicia
GRAF-Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras y Aseguradoras
ICAV-Ilustre Colegio de Abogados de Valencia
UNACC-Unión Nacional de Cooperativas de Crédito

## 9. Tipología de iniciativas sociales y ambientales

Caixa Popular, para su gestión de la responsabilidad social, identifica y concreta las siguientes tipologías de iniciativas para el desarrollo de la misma.

Código	Categoría	Tipos
IS01	Generación de empleo y desarrollo/ mejora de la capacidad y valor de las organizaciones, de las sociedades y de los individuos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de empleo local (D/I).</li> <li>- Apoyo al comercio, cooperativas y empresas.</li> <li>- Emprendimiento y apoyo a <i>startup</i>.</li> <li>- Innovación.</li> </ul>
IS02	Apoyo y valor a las sociedades, a las comunidades y a las personas desfavorecidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura y valores.</li> <li>- Educación y formación.</li> <li>- Infancia y juventud.</li> <li>- Personas en riesgo de exclusión.</li> <li>- Dependencia (tercera edad y otros).</li> <li>- Salud y deporte.</li> <li>- Apoyo a la sociedad ante desastres o catástrofes.</li> <li>- Apoyo a la discapacidad.</li> </ul>
IM01	Apoyo a la conservación y mejora del medio ambiente de la Comunitat Valenciana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimización y compensación de la huella de carbono.</li> <li>- Eficiencia energética.</li> <li>- Minimización en la generación de residuos y reciclaje.</li> <li>- Minimización de la huella hídrica.</li> <li>- Apoyo a catástrofes naturales.</li> <li>- Minimización del consumo de derivados del petróleo.</li> <li>- Biodiversidad y entorno natural.</li> </ul>

## 5.2. Información relevante sobre el informe



Este informe anual de responsabilidad social y sostenibilidad 2019 de Caixa Popular se diseña y publica con el objetivo de realizar el ejercicio de debida transparencia para todos los grupos de interés, con tres objetivos principales:

- 
- ▶ Informar acerca de la responsabilidad, ética y sostenibilidad de todas las actividades desarrolladas en los procesos y servicios de la cooperativa y dar respuesta a todas y cada una de las categorías de grupos de interés de la misma.
- 
- ▶ Dar cobertura y cumplida respuesta a la Ley de información no financiera y diversidad.
- 
- ▶ Aportar información que dé cobertura a las exigencias y propuestas de la organización Global Reporting Initiative enmarcadas en los "Standards GRI".
- 

En relación a los informes de responsabilidad social se presenta la siguiente información:

- 
- ▶ Su periodicidad es anual
- 
- ▶ El informe anterior, de 2018, publicado en junio de 2019 no tiene aclaraciones o re expresión de su información
- 
- ▶ El informe 2019, se publica en julio de 2020
- 
- ▶ El informe 2019, no esta verificado, aunque ha sido revisado y validado por un consultor independiente.
- 
- ▶ El punto de contacto para consultas y aclaraciones sobre el informe es el Dpto de responsabilidad social y relaciones institucionales de Caixa Popular.
- 

A continuación, se detalla como en el informe 2019 se da cobertura a los contenidos GRI de la versión Standards GRI 2016 y de las ampliaciones y actualizaciones sistemáticas que se produzcan.

En relación a las exigencias expuestas en el estándar GRI 103 de cada contenido se aporta información en cada uno de los capítulos del informe. Para el resto de los requerimientos GRI se adjunta el cuadro que se presenta a continuación donde se puede localizar la información solicitada:

GRI	CONTENIDO	APARTADO MEMORIA/OMISIÓN	PÁGINA
102-1	Nombre de la organización	5.1 Datos de la empresa	179
102-2	Actividades, marcas, productos y servicios	4.2.Huella económica	79
102-3	Ubicación de la sede	5.1 Datos de la empresa	179
102-4	Ubicación de las operaciones	4.2.Huella económica	78
102-5	Propiedad y forma jurídica	5.1 Datos de la empresa	179
102-6	Mercados servidos	5.1 Datos de la empresa 4.2. Huella económica	181,186 79
102-7	Tamaño de la organización	4.2.- Huella económica 4.3 Huella Laboral	(0) 74
102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	4.3. Huella laboral	142
102-9	Cadena de suministro	4.2.- Huella económica	97
102-10	Cambios significativos organización y cadena de suministro	2. Proyectos y hechos relevantes 4.2 Huella económica	11 97
102-11	Principio o enfoque de precaución	4.1.- Gobierno y estrategia	(N/A)
102-12	Iniciativas externas	4. Gestión sostenible, ética y responsable 5.2 Información relevante sobre el informe	22 193
102-13	Afiliación a asociaciones	5.1 Datos de la empresa	190
102-14	Declaración de altos ejecutivos responsables de toma de decisiones	1.- Declaraciones Alta Dirección	4, 6
102-15	Principales impactos riesgos y oportunidades	4.1.- Gobierno y estrategia	37, 52
102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	4.1.- Gobierno y estrategia	66, 67
102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	4.1.- Gobierno y estrategia	(1)
102-18	Estructura de gobierno	4.1.- Gobierno y estrategia	39
102-19	Delegación de autoridad	4.1.- Gobierno y estrategia	39

<b>GRI</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>APARTADO MEMORIA/OMISIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
102-20	Responsabilidad de ejecutivos en temas económicos, Ambientales y sociales	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	40
102-21	Consulta a GGII sobre temas económicos, ambientales y sociales	4. Gestión sostenible, ética y responsable	25
102-22	Composición máximo órgano de gobierno y comités	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	40, 41
102-23	Presidente del máximo órgano de gobierno	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	41
102-24	Nominación y selección máximo órgano de gobierno	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	40
102-25	Conflictos de intereses	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	40
102-26	Función máximo órgano de gobierno en selección de objetivos, valores y estrategia	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	39
102-27	Conocimientos colectivos máximo órgano de gobierno	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	(0)
102-28	Evaluación desempeño máximo órgano de gobierno	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	(0)
102-29	Identificación y gestión impactos económicos, ambientales y sociales	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	(0)
102-30	Eficacia procesos de gestión del riesgo	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	(0)
102-31	Evaluación temas económicos, ambientales y sociales	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	(0)
102-32	Función máximo órgano de gobierno en elaboración un informe sostenibilidad	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	(2)
102-33	Comunicación de preocupaciones críticas	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	35, 37
102-34	Naturaleza y número total de preocupaciones críticas	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	37
102-35	Políticas de remuneración	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	40

<b>GRI</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>APARTADO MEMORIA/OMISIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>102-36</b>	Proceso para determinar la remuneración	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	40
<b>102-37</b>	Involucramiento de los grupos de interés en la remuneración	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	(0)
<b>102-38</b>	Ratio de compensación total anual	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	42
<b>102-39</b>	Ratio de incremento porcentual de la compensación total anual	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	42
<b>102-40</b>	Lista de grupos de interés	5.1 Datos de la empresa	86
<b>102-41</b>	Acuerdos de negociación colectiva	4.3.- Huella laboral	130
<b>102-42</b>	Identificación y selección de grupos de interés	4. Gestión sostenible, ética y responsable	23, 25
<b>102-43</b>	Enfoque para la participación de los grupos de interés	4. Gestión sostenible, ética y responsable	24, 82
<b>102-44</b>	Temas y preocupaciones clave mencionadas	4. Gestión sostenible, ética y responsable	26
<b>102-45</b>	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	5.1 Datos de la empresa	(N/A)
<b>102-46</b>	Definición de los contenidos de los informes y coberturas del tema	5.2.- Información relevante sobre el informe	193
<b>102-47</b>	Lista de temas materiales	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	28
<b>102-48</b>	Re expresión de la información	5.2.- Información relevante sobre el informe	193
<b>102-49</b>	Cambios en la elaboración de informes	5.2.- Información relevante sobre el informe	193
<b>102-50</b>	Período objeto del informe	5.2.- Información relevante sobre el informe	193
<b>102-51</b>	Fecha del último informe	5.2.- Información relevante sobre el informe	193
<b>102-52</b>	Ciclo de elaboración de informes	5.2.- Información relevante sobre el informe	193
<b>102-53</b>	Punto de contacto para preguntas sobre el informe	5.2.- Información relevante sobre el informe	193

<b>GRI</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>APARTADO MEMORIA/OMISIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>102-54</b>	Declaración de elaboración del informe de conformidad con estándares GRI	5.2.- Información relevante sobre el informe	193
<b>102-55</b>	Índice de contenidos GRI	5.2.- Información relevante sobre el informe	193
<b>102-56</b>	Verificación externa	5.2.- Información relevante sobre el informe	193
<b>103-1</b>	Explicación del tema material y su cobertura	5.2.- Información relevante sobre el informe	193
<b>103-2</b>	El enfoque de gestión y sus componentes	5.2.- Información relevante sobre el informe	193
<b>103-3</b>	Evaluación del enfoque de gestión	5.2.- Información relevante sobre el informe	(0)
<b>201-1</b>	Valor económico directo generado y distribuido	4.2.- Huella económica	77
<b>201-2</b>	Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	2.2.- Huella económica	(0)
<b>201-3</b>	Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación	4.3.- Huella laboral	128
<b>201-4</b>	Asistencia financiera recibida del gobierno	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	73
<b>202-1</b>	Ratio de salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local	4.3.- Huella laboral	141
<b>202-2</b>	Proporción de altos ejecutivos contratados en la comunidad local	4.3.- Huella laboral	100%
<b>203-1</b>	Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados	4.2.- Huella económica	157
<b>203-2</b>	Impactos económicos indirectos significativos	4.4.- Huella social	83, 152
<b>204-1</b>	Proporción del gasto en proveedores locales	4.2.- Huella económica	98
<b>205-1</b>	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	49, 52

<b>GRI</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>APARTADO MEMORIA/OMISIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>205-2</b>	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos de anticorrupción	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	(0)
<b>205-3</b>	Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	67
<b>206-1</b>	Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopólicas y contra la libre competencia	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	67
<b>301-1</b>	Materiales utilizadas por peso o volumen	4.5.- Huella ambiental	158
<b>301-2</b>	Insumos reciclados	4.5.- Huella ambiental	158
<b>301-3</b>	Productos reutilizados y materiales de envasado	4.5.- Huella ambiental	N/A
<b>302-1</b>	Consumo energético dentro de la organización	4.5.- Huella ambiental	158
<b>302-2</b>	Consumo energético fuera de la organización	4.5.- Huella ambiental	N/A
<b>302-3</b>	Intensidad energética	4.5.- Huella ambiental	158
<b>302-4</b>	Reducción del consumo energético	4.5.- Huella ambiental	158
<b>302-5</b>	Reducción de los requerimientos energéticos de productos y servicios	4.5.- Huella ambiental	N/A
<b>303-1</b>	Interacción con el agua como recurso compartido	4.5.- Huella ambiental	N/A
<b>303-2</b>	Gestión de los impactos relacionados con los vertidos de agua	4.5.- Huella ambiental	N/A
<b>303-3</b>	Extracción de agua	4.5.- Huella ambiental	N/A
<b>303-4</b>	Vertidos de agua	4.5.- Huella ambiental	N/A
<b>303-5</b>	Consumo de agua	4.5.- Huella ambiental	(0)

<b>GRI</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>APARTADO MEMORIA/OMISIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>304-1</b>	Centros de operaciones en propiedad arrendados o gestionados ubicados dentro de o junto a áreas protegidas o zonas de gran valor para la diversidad fuera de áreas protegidas	4.5.- Huella ambiental	N/A
<b>304-2</b>	Impactos significativos de las actividades, los productos y los servicios en la biodiversidad	4.5.- Huella ambiental	N/A
<b>304-3</b>	Habitats protegidos o restaurados	4.5.- Huella ambiental	N/A
<b>304-4</b>	Especies que aparecen en la lista roja de la UICN y en listados nacionales de conservación cuyos habitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones	4.5.- Huella ambiental	N/A
<b>305-1</b>	Emisiones de GEI (alcance 1)	4.5.- Huella ambiental	158
<b>305-2</b>	Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2)	4.5.- Huella ambiental	(0)
<b>305-3</b>	Otras emisiones de GEI (alcance 3)	4.5.- Huella ambiental	(0)
<b>305-4</b>	Intensidad de emisiones de GEI	4.5.- Huella ambiental	(0)
<b>305-5</b>	Reducción de emisiones de GEI	4.5.- Huella ambiental	158
<b>305-6</b>	Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO)	4.5.- Huella ambiental	N/A
<b>305-7</b>	Oxidos de nitrógeno(NOx), óxidos de azufre (SOx) y otras emisiones significativas al aire	4.5.- Huella ambiental	(0)
<b>306-1</b>	Vertido de aguas en función de su calidad y destino	4.5.- Huella ambiental	N/A
<b>306-2</b>	Residuos por tipo y método de eliminación	4.5.- Huella ambiental	158
<b>306-3</b>	Derrames significativos	4.5.- Huella ambiental	N/A
<b>306-4</b>	Transporte de residuos peligrosos	4.5.- Huella ambiental	N/A

GRI	CONTENIDO	APARTADO MEMORIA/OMISIÓN	PÁGINA
306-5	Cuerpos de agua afectados por vertidos de agua y/o correntías	4.5.- Huella ambiental	N/A
307-1	Incumplimiento de la legislación y normatividad ambiental	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	67
308-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	4.2.- Huella económica	(0)
308-2	Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	4.2.- Huella económica	(0)
401-1	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	4.3.- Huella laboral	142
401-2	Prestaciones para los empleados a tiempo completo que no se den a los empleados a tiempo parcial o temporales	4.3.- Huella laboral	128
401-3	Permiso parental	4.3.- Huella laboral	145
402-1	Plazos de aviso mínimos para cambios operacionales	4.3.- Huella laboral	129
403-1	Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo	4.3.- Huella laboral	139
403-2	Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes	4.3.- Huella laboral	139
403-3	Servicios de salud en el trabajo	4.3.- Huella laboral	139
403-4	Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo	4.3.- Huella laboral	139
403-5	Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo	4.3.- Huella laboral	139
403-6	Fomento de la salud de los trabajadores	4.3.- Huella laboral	139

<b>GRI</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>APARTADO MEMORIA/OMISIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>403-7</b>	Prevención y mitigación de los impactos en la salud y la seguridad de los trabajadores directamente vinculados mediante relaciones comerciales	4.3.- Huella laboral	N/A
<b>403-8</b>	Trabajadores cubiertos por un sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo	4.3.- Huella laboral	145
<b>403-9</b>	Lesiones por accidente laboral	4.3.- Huella laboral	145
<b>403-10</b>	Dolencias y enfermedades laborales	4.3.- Huella laboral	145
<b>404-1</b>	Media de horas de formación al año por empleado	4.3.- Huella laboral	143
<b>404-2</b>	Programas para mejorar las actitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	4.3.- Huella laboral	144
<b>404-3</b>	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	4.3.- Huella laboral	144
<b>405-1</b>	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio 4.3.- Huella laboral	42 141
<b>405-2</b>	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	4.3.- Huella laboral	141
<b>406-1</b>	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	4.3.- Huella laboral	145
<b>407-1</b>	Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo	4.2.- Huella económica	(0)
<b>408-1</b>	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	4.2.- Huella económica	(0)

GRI	CONTENIDO	APARTADO MEMORIA/OMISIÓN	PÁGINA
409-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio	4.2.- Huella económica	(0)
410-1	Personal de seguridad capacitado en políticas o procedimientos derechos humanos	4.3.- Huella laboral	(0)
411-1	Casos de violaciones de los derechos de los pueblos indígenas	4.4.- Huella social	N/A
412-1	Operaciones sometidas a revisiones con evaluaciones de impacto sobre los derechos humanos	4.2.- Huella económica	(0)
412-2	Formación de empleados en políticas o procedimientos sobre derechos humanos	4.3.- Huella laboral	(0)
412-3	Acuerdos y contratos de inversión significativos con cláusulas sobre derechos humanos o sometidos a evaluación de derechos humanos	4.2.- Huella económica	(0)
413-1	Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo	4.4.- Huella social	152
413-2	Operaciones con impactos negativos significativos-reales y potenciales-en las comunidades locales	4.4.- Huella social	N/A
414-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	4.2.- Huella económica	(0)
414-2	Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	4.2.- Huella económica	(0)
415-1	Contribuciones a partidos y/o representantes políticos	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	(3)

<b>GRI</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>APARTADO MEMORIA/OMISIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>416-1</b>	Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	4.2.- Huella económica	(N/A)
<b>416-2</b>	Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	(N/A)
<b>417-1</b>	Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios	4.2.- Huella económica	67
<b>417-2</b>	Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos servicios	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	(N/A)
<b>417-3</b>	Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	67
<b>418-1</b>	Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	4.2.- Huella económica	92
<b>419-1</b>	Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	4.1.- Gobierno y estrategia del negocio	67

(N/A) No Aplicable

(0) Datos o información no disponible

(1) Los mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas son los servicios con ETNOR cuando se precisan.

(2) La función del máximo órgano de gobierno en la elaboración del informe sostenibilidad es validar su estructura, enfoques y su aprobación.

(3) Caixa Popular no realiza por principio de su gestión ninguna contribución a partidos y/o representantes políticos



[caixapopular.es](https://caixapopular.es)

