

4.2. empremta econòmica i del negoci



“

“L’empremta econòmica és la percepció que tenen els socis, els mercats, els analistes financers i els experts assessors i consultors en relació amb la manera com l’organització ha obtingut els resultats finals del negoci, des d’un punt de vista tangible i intangible”.

L’empremta econòmica i del negoci d’una organització es mesura a través del resultat tangible i intangible obtingut pels processos i per les activitats, en què el resultat principal és la generació d’ingressos, per mitjà del disseny i la comercialització dels productes i els serveis, i de la utilització dels recursos necessaris per a desenvolupar-los i prestar-los. És a dir, és la conseqüència principal dels resultats de la cadena de valor establida per l’entitat.

Aquesta empremta econòmica i del negoci integra en l'actualitat una visió més completa que la que hi havia al principi de segle. Actualment, l'empremta econòmica inclou la manera com s'ha implicat l'organització en la construcció d'ecosistemes econòmics, socials i ambientals amb els grups d'interés amb què interactua.

Caixa Popular posa el punt de partida de l'empremta econòmica de l'entitat en el principi d'autofinançament i en el creixement progressiu i assumible perquè la capacitat i la continuïtat del negoci no es vegen compromeses i el risc assumit siga el més baix possible.

A partir d'aquesta premissa estableix actuacions, projectes i productes en el mercat d'una manera ètica i sostenible, amb la participació de tots els grups d'interés i creant el mercat econòmic i social més valuós a la Comunitat Valenciana.

En tota la gestió de l'entitat l'organització estableix com a base de sustentació per generar l'empremta econòmica, el respecte, l'assumpció i el compliment de les declaracions de drets humans en tota la seua cadena de valor; la legislació i les obligacions de l'organització per la condició que té de cooperativa i per la ubicació geogràfica de les seues operacions i instal·lacions; la construcció de marcs de relació, participació i tracte exquisit amb tots els grups d'interés, d'alt valor i transparència; l'eficiència, la productivitat i el retorn esperats, per l'execució dels processos corporatius i per l'interés i el valor dels productes i dels serveis posats en el mercat i per l'autonomia, l'empoderament, la capacitat, la responsabilitat i la professionalitat del col·lectiu de treball.

Caixa Popular entén que l'empremta econòmica i del negoci és bàsicament el resultat de la manera com du a terme:

-
- ▶ La gestió econòmica, financera i fiscal.
 - ▶ La gestió comercial i de clients.
 - ▶ La gestió de compres i proveïdors.
 - ▶ El desenvolupament del cooperativisme i de l'associacionisme.
 - ▶ Les relacions amb administracions, reguladors i ajuntaments.
 - ▶ Les relacions amb aliats socis.
 - ▶ La gestió de la qualitat.
 - ▶ La gestió de la innovació.
-

L'estratègia i el govern del negoci són els dos exercicis de responsabilitat i coherència necessaris per a definir i aconseguir el millor posicionament competitiu, definir projectes i activitats per assegurar la continuïtat i el creixement raonable de la cooperativa en el curt, en el mitjà i en el llarg terminis.

Per a una organització com Caixa Popular aquesta missió és responsabilitat final del Consell Rector i de

l'Assemblea General, amb la col·laboració de l'equip de direcció i de totes les àrees, els departaments i les persones que en formen part.

En l'actualitat el govern i l'estratègia de Caixa Popular s'estableix mitjançant els quatre camps d'actuació següents:

-
- ▶ Estratègia del negoci.
 - ▶ Govern corporatiu.
 - ▶ Gestió de riscos i línies de defensa.
 - ▶ Gestió de l'ètica.
-

El desenvolupament i la integració d'aquests quatre aspectes asseguruen la coherència en la gestió estratègica i en el disseny racional per a fer front als reptes i a les metes de l'organització.

4.2.1. Gestió econòmica, financera i fiscal



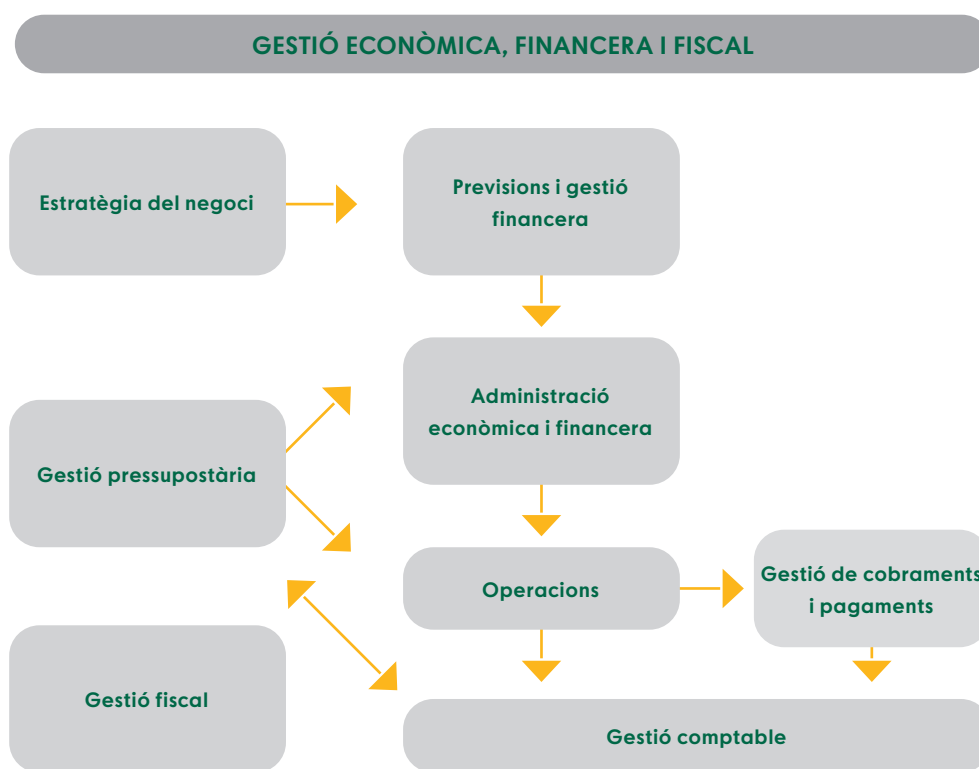
“L’èxit en la gestió economicofinancera d’una organització es fonamenta a gastar el que és necessari, a invertir a través de decisions suportades amb la informació més adequada, a controlar els costos i les despeses i a millorar i fer sistemàticament més eficients, més productius i més orientats al client els seus processos i serveis.”

La gestió econòmica, financera i fiscal de Caixa Popular es du a terme d’acord amb el compliment estricte del pla general de comptabilitat i de la resta de les regulacions i dels compromisos d’assumpció obligada per les entitats del sector financer i, en el seu cas, per la condició que té d’organització cooperativa, emmarcada a la Comunitat Valenciana.

Model de gestió econòmica, financera i fiscal

Les previsions financeres s'efectuen d'acord amb la planificació estratègica vigent i es fixen les fites a què es vol arribar dins de cada pla estratègic. A continuació, es valida que els objectius quantitatius que es volen assolir se situen en línia amb totes les exigències normatives del regulador, que els creixements del negoci i els resultats són as-

solibles, tenint en compte les ràtios de solvència, liquiditat i rendibilitat necessàries per a complir tots els requisits normatius i estratègics. Anualment es revisen les previsions establides en els plans estratègics per ajustar-les a la realitat del mercat. El quadre següent reflecteix com l'entitat planteja la gestió d'aquests processos.



Com a conseqüència de la publicació estàndard GRI 207: Impost, Caixa Popular donarà resposta als requeriments proposats.

La gestió fiscal de Caixa Popular es basa en una administració prudent, ajustada al compliment normatiu a cada moment, amb un mecanisme de report i control, i comptant amb l'assesso-

rament d'un despatx extern, especialista en temes fiscals.

Pel que fa a la gestió pròpia, l'entitat no rep dels governs de la Comunitat Valenciana ni d'Espanya cap ajuda ni subvenció especial o diferent de la que té qualssevol de les companyies presents als territoris esmentats.

Resultats de la gestió durant l'exercici 2019

Els resultats principals (dades i indicadors de resultat i posicionament) obtinguts en els dos últims exercicis han sigut:

CAPACITAT BÀSICA PER A GENERAR NEGOCI I VALOR			
L'any 2019 ha continuat el creixement de l'equip humà i de les oficines, d'acord amb els objectius establits.			
VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Col·lectiu de treball (nre. mitjà)	339	326	+ 13 us.
Oficines comercials (nre.)	73	71	+2 us.

INGRESSOS TOTALS (dades en milers)			
Una de les fortaleces principals de Caixa Popular és la generació d'ingressos bruts i nets, tenint en compte l'entorn actual del tipus d'interés, mínims o negatius. L'any 2019 ha mantingut la tendència positiva continuada en aquesta variable econòmica.			
VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Ingressos bruts (euros)	37.209	33.751	10,25 %
Ingressos nets (euros)	35.593	32.209	10,51 %

DESPESES TOTALS (dades en milers)			
El model de creixement de Caixa Popular, sustentat en l'obertura d'oficines, la contractació de persones, la vocació de millora i d'innovació en estructures i en gestió, i la responsabilitat social, implica l'increment de despeses proveïdores de capital i d'inversions socials i ambientals.			
VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Operacionals (euros)	11.738	12.320	-4,72 %
Salari i beneficis (euros)	17.589	17.447	0,81 %
Pagaments a proveïdors de capital (euros)	2.517	1.512	66,47 %
Inversions socials i ambientals (euros)	1.028	875	17,48 %
Altres despeses (euros)	0	0	0 %

MARGES (dades en milers)

El creixement responsable i sostenible, basat en un control racional de les despeses i dels costos, ha generat increments ben notables en els resultats associats a les operacions. És especialment rellevant el creixement en el resultat d'explotació prop del 20 %.

VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
D'interessos (euros)	35.593	32.209	10,51 %
Bruts (euros)	54.856	50.848	7,88 %
Resultat d'explotació (euros)	17.825	14.896	19,66 %

BENEFICIS I IMPOSTOS (dades en milers)

La generació de beneficis és una de les vies principals de capitalització de l'entitat, ja que el 90 % es capitalitzen.

VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Beneficis bruts (euros)	12.976	11.216	15,69 %
Beneficis nets, després d'impostos (euros)	11.004	9.305	18,26 %
Impostos (euros)	1.972	1.911	3,19 %

RENDIBILITAT I EFICIÈNCIA

La rendibilitat és una de les fortaleces financeres del negoci, mentre que l'eficiència és una àrea d'avanç i evolució per a pròxims exercicis. La política d'accessibilitat financera i de proximitat a poblacions de menys dimensió limita obtenir grans resultats.

VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Rendibilitat econòmica: actiu total (ROI)	0,77	0,72	6,94 %
Rendibilitat financera: fons propis (ROE)	12,76	12,41	2,82 %
Ràtio d'eficiència (%)	56,38	59,70	-5,56 %

CAPACITAT FINANCERA I INFORMACIÓ RELLEVANT DE LES OPERACIONS

A continuació, es recullen els indicadors més importants en la definició de la capacitat financera de l'entitat i com ha evolucionat en els dos exercicis prevists. Les ràtios de liquiditat i solvència són un punt fort de la gestió, molt per damunt dels límits marcats per la regulació. La morositat és un altre aspecte destacable pels bons valors obtinguts, millors que la mitjana del sector.

VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
CAPACITAT DE PAGAMENT			
Liquiditat LCR (%)	727	830	-12,40 %
Liquiditat NSFR (%)	186	191	-2,62 %
Solvència: ràtio	15,00	14,20	5,63 %
Solvència: ràtio de capital CET1 <i>fully loaded</i>	14,20	13,42	5,81 %
Solvència: ràtio de capital CET1 <i>phase in</i>	15,00	14,20	5,63 %
RISC			
Morositat financera (%)	4,76	5,89	-19,18 %
Morositat immobiliària (%)	4,77	1,30	-46,15 %
Actius dubtosos (milions d'euros)	4,78	61,00	-8,56 %
INFORMACIÓ DEL NEGOCI I MESURES ALTERNATIVES DE RENDIMENT (dades en milions)			
Valor dels actius totals	2.017	1.850	9,02 %
Palanquejament operatiu (%)	6,92	6,44	7,45 %
Estalvi (euros) *	1.858	1.682	10,46 %
Recursos gestionats **	297	243	22,22 %
Crèdits a clients bruts	1.195	1.052	13,59 %
Crèdits a clients sans	1.139	991	14,93 %
Actiu irregular (dubtosos + adjudicats nets)	64	75	-14,67 %
Actius adjudicats bruts	8	14	-42,86 %
Actius adjudicats nets	7	10	-30 %
Cobertura actiu irregular	61	50	22 %

GENERACIÓ DE RIQUESA (dades en milions)

L'exercici ha respost a les directrius establides, ja que ha millorat el valor econòmic generat i ha mantingut el distribuït.

VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Valor econòmic directe generat (euros) ***	57	55	3,64 %
Valor econòmic distribuït (euros) ****	30,7	30	2,3 %
Valor econòmic retengut (euros) *****	28	25	10,97 %

(*) fons d'inversió + assegurances + plans de pensions + depòsits a la vista + depòsits a termini.

(**) fons d'inversió + fons de pensions i gestió de patrimonis.

(***) vendes netes + els ingressos obtinguts d'inversions financeres + vendes d'actius.

(****) despeses operacionals + salaris i beneficis al col·lectiu de treball + pagaments proveïdors capital + inversions en la societat.

(*****) valor econòmic directe generat menys valor econòmic distribuït.

Valor de la relació amb els grups d'interés

Durant l'any 2018 es va desenvolupar un projecte entre els objectius del qual hi havia el fet de conèixer la percepció que tenien els grups d'interés sobre la manera com Caixa Popular duia a terme una gestió econòmica, financera i fiscal d'impacte i resultats. La valoració es va fer sobre la base de l'opinió que tenien les deu categories de grups d'interés en funció de l'afirmació següent "Caixa popular és una organització amb una bona gestió econòmica".

La valoració mitjana dels enquestats va ser de **9,2** sobre 10.

L'opinió de les diferents categories de grups d'interés va estar majoritàriament compresa entre les puntuacions 9 i 10. No obstant això, les millors puntuacions les van aportar els socis aliats amb una puntuació de 10, proveïdors amb 9,6 i clients amb 9,5. Les pitjors van provindre de les organitzacions relacionades amb la gestió mediambiental, que la van avaluar amb un 6,8.

Nou posicionament estratègic per al període 2020-2022

El nou període mantindrà un enfocament continuista que posarà el focus a conservar els bons indicadors d'ingressos, solvència i liquiditat, a millorar l'eficiència i a desenvolupar processos per a obtenir informació projectiva del mercat, de les seues tendències i per a avançar-se als possibles canvis que hi puguin tindre lloc. Les accions més rellevants seran:

- ▶ El disseny d'una nova política econòmica, financera i fiscal.
- ▶ La creació d'una organització per a desenvolupar estudis i anàlisis.
- ▶ El desenvolupament d'eines informàtiques per a obtenir dades rellevants del sector.

4.2.2. Gestió comercial i clients



“

“Tindre uns productes i uns serveis de valor i preu raonable et situa en el terreny de joc. L’atenció excel·lent al client i la gestió de les seues emocions i experiències, en les operacions, et condueix a la victòria.”

Caixa Popular desenvolupa les activitats comercials que du a terme en el mercat financer de la Comunitat Valenciana (principalment a la província de València i al nord d’Alacant).

Els compromisos i les directrius de la gestió de clients i dels processos s’estableixen en els denominats “principis i criteris d’actuació”, que són aplicables per a cadascun dels huit segments tècnics de clients.

En la planificació actual, “Reinventar-se 2020”, les estratègies principals referides a la gestió de clients són:

- ▶ Incorporar la “gestió de les emocions” en el model d’experiència del client, que actualment regeix i dirigeix les activitats i els processos comercials amb ells.
- ▶ Millorar la qualitat i el valor de totes les línies de negoci i de productes.
- ▶ Potenciar la multicanalitat.

El desplegament anual de les estratègies es du a terme per mitjà dels denominats “plans de gestió”.

Amb la finalització del corresponent a l’exercici 2019, es tanca la planificació esmentada abans.

En la gestió del negoci Caixa Popular desenvolupa l’activitat comercial a través de dues línies

principals d’ingressos (serveis i productes financers i assegurances), dues grans categories de clients (particulars i empreses) i dues categories més de canals de relació (presencials i telemàtics).

La segmentació de les línies d’ingressos, de les categories de clients i dels tipus de canals és:

Productes financers	Productes d’assegurances
▶ Productes d’estalvi ▶ Productes d’inversió ▶ Productes de finançament ▶ Mitjans de pagament ▶ Banca Privada	▶ Assegurances de protecció personal i familiar ▶ Assegurances de béns i propietats ▶ Assegurances d’estalvi ▶ Assegurances d’inversió ▶ Assegurances agràries ▶ Assegurances de responsabilitat civil
Segments de clients	Canales de atención a clientes
▶ Famílies ▶ Autònoms i comerços ▶ Banca Privada ▶ Banca Empresa ▶ Cooperatives ▶ Associacions ▶ AGRO Caixa Popular ▶ Institucions religioses	▶ Oficines comercials ▶ Call Center ▶ Web corporatiu: www.caixapopular.es ▶ Ruralvía (web i app) ▶ Xarxes socials ▶ Correu electrònic corporatiu ▶ Telèfons generals i d’oficines

Per a oferir la millor gestió comercial i la més professionalitzada, l'entitat posa al servei dels clients les 73 oficines comercials, les àrees i els

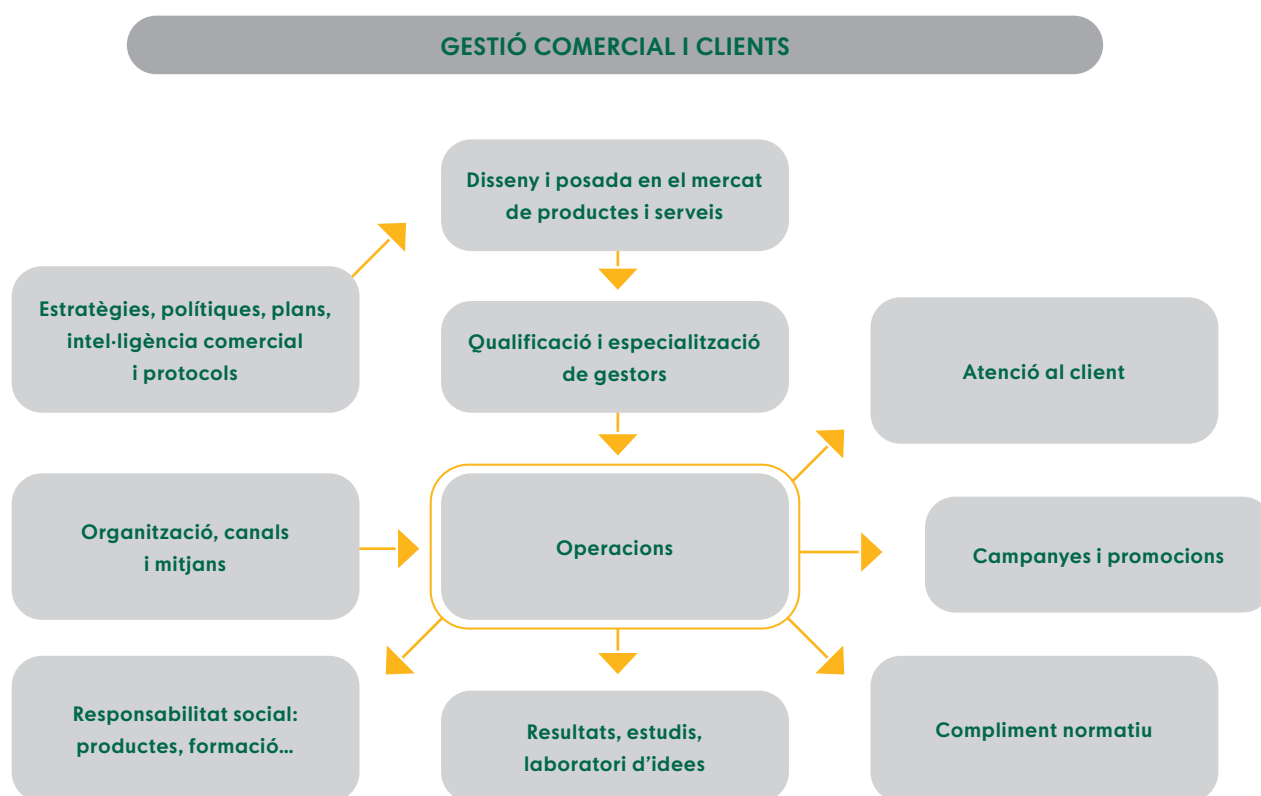
departaments especialitzats dels serveis centrals. La graella següent explica les responsabilitats de cadascun en la gestió comercial:

Marco de responsabilidad organizativa con los clientes

	Famílies	Autònoms i comerços	Banca Privada	Banca Empresa	Cooperatives	Associacions	AGRO	Institucions religioses
Estratègies, principis i plans	Comité de Negoci							
Pressupost i seguiment econòmic	Comité de Negoci							
Disseny i desenvolupament de productes i serveis	Comité de Negoci							
Canals, sistemes, CRM i dades massives	Sistemes							
Campanyes i promocions	Negoci	Negoci	Banca Privada	Banca Empresa	Banca Empresa	Negoci	Comité AGRO	Comité d'Institucions Religioses
Intel·ligència relacional (Experiència client/G. emocions).	Comunicació i experiència de clients							
Riscos i recuperacions	Gestió integral del risc							
Prestació de serveis i relacions	Zones, oficines comercials, unitats organitzatives de serveis centrals							
Comunicació i xarxes socials	Comunicació i experiència de clients							
Avaluació, millores i innovació	Comité de Negoci							
Marc de responsabilitat social	Responsabilitat social							

Model de gestió comercial i marcs de relació amb els clients

Per desenvolupar els processos, les funcions, les responsabilitats i l'atenció als clients, Caixa Popular dissenya i implanta el model de relacions i activitats següent:



Model d'intel·ligència comercial i relacional amb els clients

Caixa Popular va incorporar l'avaluació de la satisfacció dels clients en els seus processos comercials, d'una manera sistemàtica, a mitjan anys 90 amb l'objectiu de conèixer quin era el nivell de qualitat i d'atenció dels productes i la seguretat dels serveis oferits al mercat.

A partir de l'exercici 2015 el seu sistema de relacions i d'avaluació de la satisfacció i fidelització de clients evoluciona a un nou plantejament denominat "Model d'intel·ligència relacional amb els

clients", que comença a integrar en les oficines i en els departaments que desenvolupen aquestes funcions des de la seu central.

Bàsicament consisteix en un model de relació comercial per als productes, els canals i els processos establerts, basat en un tracte excel·lent (personal, respectuós, centrat en les necessitats i empàtic), en la venda ètica consultiva i en la millor experiència i emocions dels clients en les operacions i en les relacions mantingudes.

Com a conseqüència d'aquest enfocament la "gestió de l'experiència de client" i de la "gestió de les emocions" necessita i requereix el desenvolupament sistemàtic de diferents tipus d'estudis avançats, com les avaluacions de satisfacció i qualitat amb mesuraments NPS (*net promoter score*), els *mystery shopping*, les anàlisis i els rànquings sectorials de les emocions i de l'experiència de client,

els estudis de detecció de requeriments i expectatives, i altres anàlisis més específiques.

Per donar una resposta estructurada a aquest model que requereix gestionar experiències i emocions i integrar la veu del client, es va posar en marxa el projecte "Escolta el client", amb una estructura que es reflecteix en el quadre següent.



Caixa Popular, amb l'objectiu d'implantar el millor model de relació que li servisca per a obtenir la informació més valuosa de la veu del client, dissenya i implanta el marc de relacions següent:

		Informació			Prospeccions / anàlisis		Acciones comercials				Activ. post comercials		Accions desenvolupament		Actuació avançada							
Clients	Particulars	Memòries / informes / web / intranet	Informació específica / XS / publicitat / promocions	Presentacions / jornades	Estudis de mercat i tècnics	Requeriments, expectatives / diàleg	Intercanvis d'experiències	Estudis comparatius	Ofertes / contractes	Sol·licituds / adquisicions	Llicències / autoritzacions	Prestació de serveis	Patrocini / col·laboracions	Peticions / consultes / suggeriments	Serveis d'atenció al GI	Gestió de reclamacions de GI	Enquestes i mètodes quantitius	Equips de treball	Projectes conjunts	Projectes de millora	Benchmarking i millors pràctiques	Aliances estratègiques / convenis
	Empreses																					

Relació clau

Relació de valor

Atenció al client

Caixa Popular assegura un servei d'atenció al client adequat i professional per mitjà de les vies següents:

-
- ▶ Oficines.
-
- ▶ Departaments i àrees amb responsabilitats en la gestió de clients en els serveis centrals.
-
- ▶ Servei d'Atenció al Client per a la banca digital (Ruralvía) i targetes, externalitzat amb el Banc Cooperatiu.
-

En el cas de queixes o reclamacions, l'atenció es du a terme a través del departament d'Atenció al Client de Caixa Popular o del Defensor del Client de la Unió Nacional de Cooperatives de Crèdit, de manera que es compleix la legislació específica*, segons siga en suport paper o per mitjans electrònics.

(*) En les oficines de l'entitat estan disponibles els reglamentes que regulen aquests serveis (Departament d'Atenció al Client, Defensor del Client

UNACC i transparència i protecció al client) i la documentació per a poder exercir el dret de reclamació o queixa. També, pot formular-se a través de la pàgina web corporativa.

Els resultats obtinguts i presentats, que s'inclouen en aquest punt, responen al que s'estableix en l'article 17 de l'Ordre ECO/734/2004 d'11 de març sobre els departaments i els serveis d'atenció al client i el defensor del client de les entitats financeres.

Gestió responsable i sostenible de clients

Per a Caixa Popular el millor client és el que, a més de complir les seues obligacions financeres, és un ciutadà implicat a col·laborar, a protegir i a millorar la societat i el medi ambient.

Socialment, si el client és una organització, hauria de ser el propietari de negocis emmarcats dins de la legislació, gestionats sota l'ètica i el compliment, i generar valor per a l'entorn social en què exerceix les seues activitats i decisions.

Mediambientalment, si el client és una organització, ha d'exercir el principi de prevenció per evitar l'aplicació de vies sancionadores i penalitzacions per incompliments o danys a l'entorn a causa de les seues activitats i decisions. També hauria de tindre un posicionament clar a l'hora de minimitzar la seua empremta ambiental.

La responsabilitat social propugna i encoratja que qualsevol organització, a l'hora d'establir relacions amb els clients nous, els anime a tindre

un posicionament implicat en la responsabilitat social i ambiental i, per tant, en el desenvolupament sostenible.

Caixa Popular està perfeccionant un mètode d'anàlisi que tinga en compte diversos factors

rellevants abans d'establir una relació comercial amb els clients, que s'ha de sustentar en l'avaluació de l'origen dels seus ingressos, del compliment dels drets humans, de la seua gestió i comportament ambiental i del valor del seu compromís amb la societat.

En relació amb la gestió responsable i sostenible de la cartera de productes i serveis, Caixa Popular posa al servei dels clients, des d'un punt de vista social i ambiental, les iniciatives següents:

-
- ▶ La Targeta de Compra Local, per a fomentar i fer competitiu el comerç local davant de les grans superfícies.
-
- ▶ La iniciativa de targetes solidàries (crèdit o dèbit) en què el 0,7 % dels ingressos de les compres que faça el client es destinen a un projecte social que se selecciona anualment.
-
- ▶ La targeta "Compromís pel Valencià" en què el 0,7 % dels ingressos de les compres que faça el client s'utilitzen per a subvencionar Escola Valenciana-Federació d'Escoles per la Llengua.
-
- ▶ El producte "Estalvi solidari" (compte i termini fix) en què el 0,7 % del saldo mitjà anual es dona al compte de la Coordinadora Valenciana d'ONGD.
-
- ▶ Supercompte Cooperatives amb condicions econòmiques especials i altres avantatges, com la subvenció d'un 25 % en la quota d'ingrés en l'associació sectorial de cooperatives, les ajudes a la formació (25 %) o el pagament de 400 euros en la realització d'auditories.
-
- ▶ Línia "Emprén", producte creat per a concedir préstecs a emprenedors, amb discriminació positiva a les dones.
-
- ▶ Comptes bancaris per a refugiats amb condicions especials mitjançant l'aliança amb la Creu Roja Espanyola.
-

Compliment normatiu en relació amb la gestió dels clients

En relació amb la regulació general i específica per al sector i dins de les tres línies de defensa, Caixa popular estableix plans de formació (per a

totes les persones relacionades amb la gestió de clients) i anàlisis de compliment sistemàtiques per a les matèries següents:

- ▶ Privacitat i protecció de dades.
- ▶ Prevenció de riscos penals.
- ▶ Certificació MiFID I.
- ▶ Certificació MiFID II.
- ▶ Certificació d'assegurances.
- ▶ Certificació de contractes immobiliaris.



Estudis i anàlisis de clients

Actualment Caixa Popular desenvolupa els serveis corresponents en les oficines i en els departaments especialitzats de la seu central o a través de mitjans electrònics. Les persones implicades en

aquests serveis són experts, formats i qualificats en aquestes comeses, d'acord amb les directrius i els principis següents:

- ▶ Gestió de l'experiència de client i de les emocions (*customer experience management*).
- ▶ Programa d'actitud positiva.
- ▶ Directrius ètiques de la responsabilitat social (privacitat del client, assessorament just, ètic i consultiu, i prevenció de conflictes d'interessos).

Totes les persones de les oficines estan formades i qualificades tècnicament en temes financers, en el desenvolupament de les responsabilitats i de les funcions del seu lloc i en la prestació dels serveis amb les eines i els sistemes de l'organització, i també en el compliment de les directrius i els principis establits.

Per analitzar i avaluar el grau de compliment i la bona praxi en la gestió, Caixa Popular va desenvolupar l'any 2019 els estudis, els projectes i els resultats de la gestió de clients següents:

I Resultats de l'estudi "Mystery Shopping (client misteriós) 2019"

Aquesta anàlisi, desenvolupada a través del Banc Cooperatiu, es va aplicar sobre les "hipoteques" amb l'objectiu de verificar la qualitat de l'atenció prestada i si, en la promoció i la venda d'un préstec hipotecari, se segueixen els protocols i les directrius establides. Tenia en compte els aspectes físics, la rapidesa, el tracte dispensat, l'explicació dels productes i l'actuació comercial.

A continuació, es mostren els resultats obtinguts en comparació amb els de l'exercici anterior.

	Caixa Popular			Grup CR
	1r semestre 2019	2n semestre 2019	2n semestre 2018	2n semestre 2019
Valoració global sobre 100	63,24	61,88	72,72	69,57

Dels resultats globals de l'estudi s'observa un descens pel que fa a la qualitat del servei prestat i del compliment de protocols en l'àmbit intern i una distància considerable amb la mitjana del grup de caixes rurals.

En l'àmbit dels aspectes físics, la rapidesa i el tracte, les valoracions són molt bones (per damunt del 90 %), encara que lleugerament inferiors a la mitjana del grup.

Els aspectes menys valorats són la recepció adequada i la presentació formal al client, i també la personalització del tracte fent servir el nom del client.

En relació a l'explicació de productes, els resultats continuen sent insuficients, encara que s'ha avançat del valor 37,68 al 46,16. No obstant això,

hi ha una distància de quasi 15 punts amb la mitjana del Grup Caixa Rural.

Quant a l'actuació comercial, el valor del segon semestre en relació amb la mitjana del grup, és inferior en més de 10 punts i presenta un descens en aquesta mateixa quantitat respecte del primer semestre.

De l'anàlisi comparativa de la venda institucional davant de la competència, les conclusions que s'obtenen és que hi ha una distància de quasi 10 punts respecte de la mitjana del grup.

Com a conseqüència d'aquests resultats, l'entitat posarà en marxa propostes de millora per a consolidar la gestió duta a terme i arribar, almenys, a la mitjana del grup de les caixes rurals.

II Resultats de les enquestes 2019 dels clients al cap de l'any i al cap dels tres anys de l'alta

Aquest estudi prové de l'enviament mensual d'enquestes a clients que s'han mantingut com a tals en el primer any o al cap dels tres anys de l'alta. L'objectiu és quantificar la millora o la insatisfacció respecte del tracte i del servei prestat inicialment.

Els resultats obtinguts van ser:

► Valoració de la relació



En l'estudi s'observa un avanç substancial pel que fa a la satisfacció dels clients després del primer any de permanència en l'entitat. Quant als clients amb tres anys, la satisfacció és pràcticament la mateixa i inferior a l'experimentada al cap de l'any de permanència.

► Acció comercial



L'increment obtingut és lleugerament superior en el cas dels clients amb un any de permanència i inferior en el cas dels que ja en són clients tres anys. La conclusió és que hi ha un percentatge elevat de clients a qui no els fa la sensació que se'ls oferisquen productes amb assiduitat.

► Ús d'oficines i canals

Amb relació a aquest capítol, continua augmentant el nombre de clients que van esporàdicament a l'oficina, que oscil·la entre el 60 i el 70 %.

Respecte dels canals, l'atenció a l'oficina continua sent el més valorat; els clients amb un any de permanència, el 65 % dels enquestats, la qualifiquen d'excel·lent; en el cas dels clients amb una permanència de tres anys, la qualificació és del 44,2 %.

El canal "Caixers" ha millorat de manera destacada la valoració d'excel·lència en els clients d'un any de permanència. En relació amb la valoració de l'any 2018 de 36,7 %, va passar a un 57,6 % l'any 2019. En el cas dels clients amb permanència de tres anys, el rang d'excel·lència es va situar prop del 38 %, tant per a les enquestes del 2018 com per a les del 2019.

Quant al canal "Banca a distància", els resultats han disminuït en certa manera. El descens més destacat es produeix en els clients que fa tres anys que en són clients, que valoren l'any 2019 com a excel·lent en un 38,8 %, davant d'un 42,4 % l'any 2018.

El 2019 es va canviar la manera de mesurar la recomanació per a utilitzar el *net promotor score* (NPS) per a poder fer una comparació amb altres enquestes sectorials. D'acord amb aquest nou plantejament, pel que fa a la valoració de la satisfacció, l'NPS per als clients de l'entitat amb un any de permanència és de 44,77 % i el dels tres anys és de 34,10 %.

En comparació amb l'enquesta STIGA de satisfacció de clients en el sector financer en què Caixa Popular no ha participat, la millor entitat en aquest paràmetre d'avaluació té un NPS de 41 % i la mitjana està situada en un 4 %. Amb el nou mètode de mesurament de l'NPS, Caixa Popular obtindria una avaluació mitjana de 39,43 %, molt pròxima al líder del sector.

► Estudis qualitatius

Dels estudis qualitatius fets als clients, la informació més rellevant es concentra en els aspectes que més els agraden de l'entitat i els que canviarien o millorarien.

ASPECTES MÉS BEN VALORATS	ASPECTES MENYS VALORATS
► Bon tracte ► Proximitat ► Horari ► Promoció del cooperativisme ► Acció social	► Caixers i oficines ► Comissions (sobretot transferències) ► Banca digital

III Resultats de l'enquesta de satisfacció 2019

Aquestes enquestes s'efectuen per correu electrònic de manera automàtica, després d'haver executat una operació de contractació en els productes següents: comptes a la vista, fons d'inversió, plans de pensions, préstecs personals i assegurances de llar.

Aquest mètode d'enquesta permet diferenciar segons el canal de contractació i segons la zona o oficina. En el procés d'enquesta al client se li fan quatre preguntes perquè valore de 0 a 10:

► Quina ha sigut la seua satisfacció amb l'operació de contractació efectuada.

► Com ha sigut l'atenció dispensada.

► Quin valor han tingut les explicacions aportades.

► Com valora la documentació utilitzada i lliurada.

En aquestes enquestes el resultat final del mesurament és el valor emocional de l'operació i la quantificació de la satisfacció, que es fa per l'NPS (percentatge del nombre d'operacions puntuades amb un 9 o un 10; percentatge del nombre d'operacions puntuades entre 0 i 6). Aquest valor t'informa del percentatge de clients que et recomanarien per la teua gestió.

El valor emocional és un constructe que s'obté a través d'un algorisme propi. En aquest cas, és el resultat d'aplicar l'equació següent, $VE = \sum (0,2 \times V_{\text{atenció}} + 0,2 \times V_{\text{explicacions}} + 0,2 \times V_{\text{documentació}} + 0,6 \times V_{\text{NPS}})$ i ponderar els índexs de les preguntes (1 atenció, 2 explicacions, 3 documentació i 4 recomanació (NPS) de l'entitat).

Els resultats del valor emocional de les operacions efectuades en Caixa Popular van ser:

Valor emocional	Caixa Popular		Grup CR
	Total 2019	1r semestre 2019	Total 2019
Global (%)	84,3	84,0	83,8

Valor emocional Canals	Caixa Popular		Grup CR
	Total 2019	1r semestre 2019	Total 2019
Oficines (%)	81,0	84,3	84,0
Mòbil (%)	85,9	82,6	80,1
Internet (%)	81,5	79,6	81,4

NPS	Caixa Popular		Grup CR
	Total 2019	1r semestre 2019	Total 2019
Global (%)	73	73	72

NPS Canals	Caixa Popular		Grup CR
	Total 2019	1r semestre 2019	Total 2019
Oficines (%)	70	73	72
Mòbil (%)	74	70	67
Internet (%)	68	64	69



Com es pot observar, els resultats de Caixa Popular són molt satisfactoris. En general, les puntuacions obtingudes per l'entitat són millors que la mitjana del grup de caixes rurals en mòbil i Internet, i una mica inferiors en oficines.

De l'anàlisi de la informació s'observa que l'NPS d'oficines va baixant, mentre el del mòbil

va pujant. En el Grup Caixa Rural les oficines són el canal més valorat, mentre que en Caixa Popular és inferior a la mitjana grupal i, a més, va baixant.

D'aquestes conclusions s'infereix que cal fer-ne un estudi en profunditat per a posar en marxa actuacions que milloren els resultats obtinguts.

Resultats de la gestió durant l'exercici 2019

L'exercici 2019 va ser un any clau en l'avanç de la gestió estratègica comercial i de clients en Caixa Popular.

El creixement tan important en el nombre de clients, així com el del negoci en un sector tan madur com el financer, reflecteixen la confiança de la societat valenciana en un model de banca cooperativa, social i diferent.

L'estratègia de suport a les persones i a les empreses, i també l'aposta pels segments de valor, ha permès a l'entitat superar la fita dels 3.000 milions d'euros de negoci total i convertir-se en la primera entitat financera valenciana per actius.

És rellevant l'esforç dut a terme l'any 2019 per a minimitzar el nombre de reclamacions de l'entitat. Com a conseqüència d'aquesta via d'actuació, s'han reduït un 48,8 % respecte de l'exercici anterior.

COMERCIAL I CLIENTS			
VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Compliment de la planificació “Reinventar-se 2020 ”	100	N/A	N/A
Nre. de clients l’1 de gener	193.890	188.599	2,8 %
Nre. de clients el 31 de desembre	204.831	193.890	5,6 %
Volum de negoci fora de balanç (euros)	291m €	243m €	19,75 %
Negoci total	3.048m €	2.733m €	11,5 %
Volum de formació a clients (nombre de persones)	1.445	648	123 %
Reclamacions			
Reclamacions entrada (Ser. Atenció al Client)	109	213	-48,8 %
Reclamacions admeses a tràmit (SAC)	109	213	-48,8 %
Reclamacions a favor del reclamant (SAC)	21	51	-39,21 %
Reclamacions entrada (Defensor del Client)	9	22	-59,1 %
Reclamacions admeses a tràmit (DC)	3	4	-25,0 %
Reclamacions a favor del reclamant (DC)	1	1	0 %
Reclamacions entrada (Banc d’Espanya)	16	53	-69,8 %
Reclamacions admeses a tràmit (BE)	16	53	-69,8 %
Reclamacions a favor del reclamant (BE)	4	20	-80,0 %
Nre. de reclamacions per protecció de dades entrada	1	2	-50,0 %
Nre. de reclamacions per protecció de dades reals	1	1	0 %
Nre. de reclamacions per protecció dades, raó interessat	0	0	0 %
Cost total de les reclamacions	78.821,76	822.184,26	-90,41 %

Valor de la relació amb els grups d'interés

En relació amb la gestió comercial, Caixa Popular defineix i estableix marcs de relació amb la categoria núm. 2 de Grups d'interés: "clients", a través de la segmentació en dos tipus: particulars i empreses.

Dels projectes "Disseny del sistema de gestió de grups d'interés" i "Estudi de satisfacció de requeriments i expectatives de grups d'interés", duts a terme l'any 2018 i que continuaran vigents fins al 2021, Caixa Popular va obtenir els resultats, les propostes i les necessitats dels clients següents:

SATISFACCIÓ	REQUERIMENTS, NECESSITATS I EXPECTATIVES
Satisfacció global clients: 9,2 Satisfacció amb el desenvolupament d'activitats: - Mitjans i instal·lacions que garanteixen que el procés es desenvolupa correctament: 9,3 - Realització de les activitats comercials d'una manera fiable i acurada: 9 - Atenció de consultes, peticions i incidències dels clients en termini i forma: 9 - Honestetat i ètica en la relació amb els clients: 9,6 - Seguretat necessària en el desenvolupament de les operacions financeres: 9,3. - Canals de comunicació per a resoldre necessitats, sol·licituds, reclamacions, etc.: 9 - Comunicació amb els clients és clara i fluida: 9,1 - Esforçar-se per conèixer els seus requeriments i expectatives: 9,0	El grup "clients" va indicar els requeriments següents per al període 2018-2020: 1. D'acord amb l'edat i les possibilitats dels clients (situació econòmica, edat, productes adquirits prèviament, etc.), oferir productes a través d'una oferta personal rellevant (pla de pensions o d'altres que puguin necessitar o requerir sense saber-ho). Desenvolupar sistemes d'anàlisis segons les característiques, els ingressos i les despeses dels clients que ajuden els comercials a identificar clients potencials i a poder fer propostes a aquests clients. 2. Lentitud a contestar peticions, reclamacions o altres tràmits. Situació agreujada si hi han de participar els serveis centrals. 3. Millorar i ampliar la funcionalitat i l'agilitat de les operacions en línia efectuades a través de la banca digital Ruralvía. 4. Instal·lar desfibril·ladors en les oficines d'alguns pobles amb pocs recursos (formació a ajuntament, policia i algú de l'oficina). 5. Millorar la informació i la difusió de la gestió de la companyia en matèria de desenvolupament sostenible (memòria). 6. Prestar un millor servei i atenció a persones amb dificultats amb la tecnologia i Internet. Analitzar la conveniència de crear un servei especial d'atenció a persones amb aquesta dificultat, per temes d'edat o educació. Per exemple, l'hora de la tercera edat o de gent amb dificultats o que necessite més atenció personal. 7. Continuar l'expansió de l'empresa obrint més oficines comercials i caixers, especialment a Alacant i a Castelló. 8. Augmentar el nombre de caixers en què es puguin fer ingressos. 9. Millorar els serveis de banca privada: més productes i més creativitat. 10. Implantar un procés de gestió de cues. 11. Establir un mètode que assegure que els aspirants a socis i les persones en pràctiques no fan més lent el procés amb els clients i no generen un nombre elevat d'errades. Si cal, crear la figura del consultor financer intern per a resoldre problemes que no es puguin atendre en un termini raonable per companys de l'oficina. Crear un espai "FAQ" alimentat pels mateixos interessats amb la solució i possible ús per uns altres.
REPUTACIÓ DE CAIXA POPULAR Reputació global "clients": 8,9 Millors forces de reputació: - Ben gestionada econòmicament i perdurable en el temps: 9,5 - Model d'empresa per l'opinió, els valors i la satisfacció que en transmeten els empleats: 9,3 - Comportament ètic i responsable en la gestió: 9,1 Pitjors forces de reputació: - Creativitat, innovació i tecnologia en el negoci: 7,9 - Dona suport al desenvolupament sostenible mitjançant projectes de responsabilitat corporativa: 8,5	Seguiment Caixa Popular ha donat resposta l'any 2019 als requeriments 1, 3, 5, 6, 8 i 10; al 7 amb obertura oficina a Villena; al requeriment 4, després d'analitzar-lo, es decideix no seguir-lo.

Nou posicionament estratègic per al període 2020-2022

Durant el període 2020-2022 s'avançarà pel que fa a la transformació de l'entitat vers una "organització líquida" en la gestió dels clients, l'eficiència i la flexibilitat en les operacions i en els projectes i el plantejament de productes i d'especialitats per segments de clients mitjançant:

-
- ▶ Disseny i publicació de la política integral de gestió de clients de Caixa Popular.
-
- ▶ Disseny i implementació dels rols de "responsables de productes", "especialistes de segments" i "directors de projectes" (organització líquida).
-
- ▶ Enfortiment de la formació i de la capacitat comercials (banca empresa, banca privada, assegurances, consums, gestors digitals).
-
- ▶ Implementació de nous especialistes: Agro, Ajuntaments i Institucions Públiques, Universitats i Centres d'Ensenyament i Col·legis Professionals, Economia social (cooperatives, associacions i fundacions), Dona, Famílies amb discapacitat, Joves, Persones Majors, Client Digital, Autònoms, Comerços, Prescriptors de Negoci.
-
- ▶ Creixement del negoci fora de balanç.
-
- ▶ Disseny d'un pla de contactes amb els diferents grups d'interés i elaboració d'un protocol de contactes comercials i de negoci amb els nous clients, que abaste com a mínim un any i que garantisca que almenys rep una proposta comercial per trimestre.
-
- ▶ Disseny d'un mètode que permeti recordar els caixers que els clients poden utilitzar sense càrrec, a banda dels de la mateixa entitat.
-
- ▶ Reforçament de la comunicació amb els clients en l'idioma triat per ells.
-
- ▶ Anàlisi de l'experiència d'usuari en la banca digital: Ruralvía.
-

4.2.3. Gestió de compres i proveïdors



“

“Els proveïdors d’un negoci són una força de valor i un actiu de rellevància especial per la seua contribució essencial en les operacions, en els serveis prestats i en la construcció de la millor marca corporativa.”

Caixa Popular gestiona les compres que efectua, els proveïdors propis i la seua cadena de subministrament a través del Departament de Compres, Contractació i Despeses i del dispositiu d’enllaç “Comité de Costos”. Tots dos col·laboren per dissenyar i implantar el plantejament estratègic més professional dels proveïments, de la bona praxi en la gestió i de l’obtenció dels millors resultats.

Les funcions principals del Comit  de Costos són el disseny i el seguiment de l'aplicació de la política i dels procediments, l'establiment dels marcs de relació amb els proveïdors, la gestió correcta de la cadena de subministrament (*supply chain*) i l'asseguraci  que les despeses d'explotació responen a les prioritats del negoci.

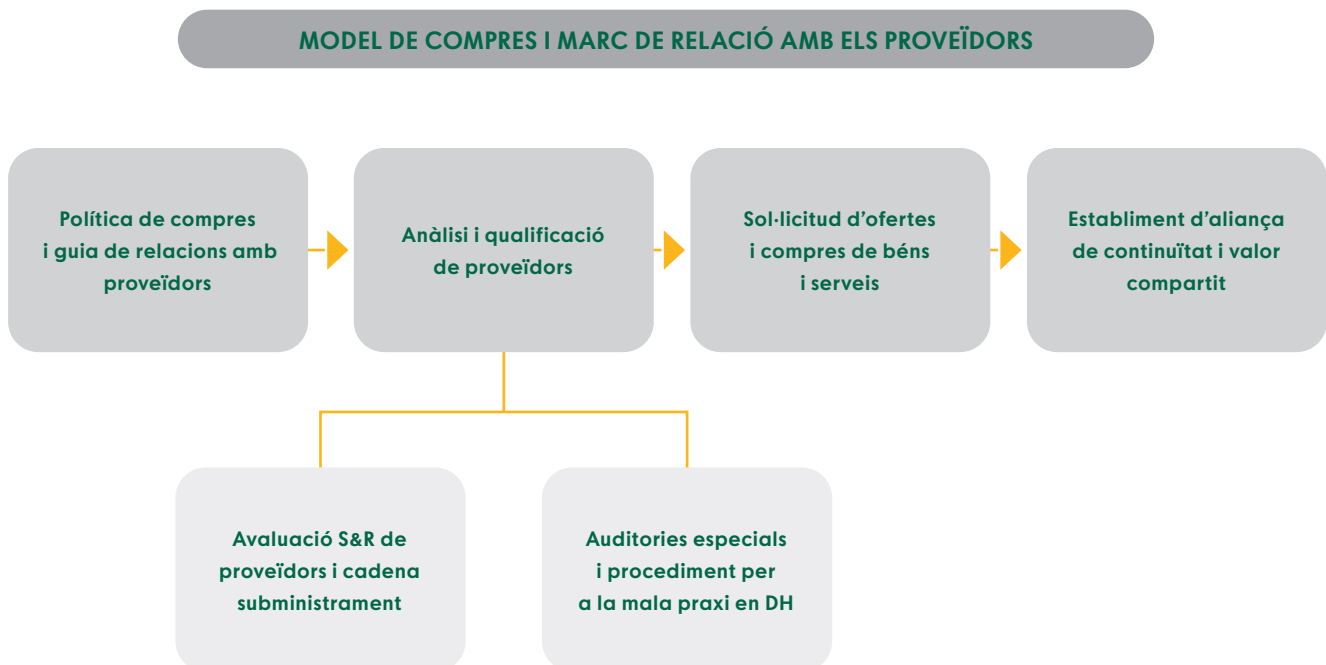
Per la dimensió de l'entitat i per la mena de sector, no hi ha una dependència crítica, ni de proveïdors ni de subministradors. El volum econòmic d'inversió tampoc no és elevat, per aix  les compres no plantegen riscos importants i

no són part dels assumptes materials de Caixa Popular.

L'empresa estableix dos segments de proveïdors. D'una banda, els de provisió de capital, que generen despeses per interessos i comissions financeres. De l'altra, els de béns i serveis, que generen les denominades despeses generals d'administració (immobles, inform tica, comunicacions, publicitat, serveis de gestió empresarial, com la formació, les assessories, els informes i les auditories, o la participació en associacions o altres organismes).

Model de proveïments i de gestió de proveïdors

Les activitats corresponents als processos relacionats amb les compres i amb la gestió dels proveïdors es resumeixen en el quadre següent:



El model de compres i de relació amb proveïdors se sosté conceptualment en:

- ▶ La política de compres, amb els principis d'actuació, i en la guia de relacions amb proveïdors, que explica com s'avaluen i com es gestionen les relacions comercials.
- ▶ L'anàlisi i la qualificació dels proveïdors.
- ▶ El procés de sol·licitud d'ofertes, amb un mínim de tres proveïdors, i en la compra de béns i de serveis necessaris per a complir els projectes i les activitats de cada exercici.
- ▶ L'establiment d'aliances a llarg termini amb els que es consideren estratègics i, per tant, fonamentals en la continuïtat de l'entitat.
- ▶ Amb l'exercici de la vigilància necessària de la cadena de subministrament.

Gestió sostenible i responsable de la cadena de subministrament

Caixa Popular no presenta un risc rellevant pel que fa a la cadena de subministrament, ja que pels béns i els serveis demandats i per la ubicació geogràfica dels proveïdors no hi ha circumstàncies rellevants de comportaments o pràctiques que puguin causar o contribuir a generar grans impactes negatius significatius. Malgrat el risc mínim que hi ha en la cadena de subministrament, s'estableixen les quatre estratègies següents en l'evidència d'una gestió responsable i sostenible:

- 1 Comerç just per als productes de consum en què es puga aplicar aquest concepte.
- 2 Maximitzar les compres a proveïdors locals.
- 3 Constituir aliances de continuïtat per a subministraments i serveis estratègics, de manera que s'enfortisca proveïdors clau per la generació de valor que duen a terme.
- 4 Assegurar la gestió responsable de la cadena de subministrament constituïda pels proveïdors i els possibles contractes associats.

Resultats de la gestió durant l'exercici 2019

L'exercici 2019 ha sigut un any clau en l'avanç de la gestió estratègica dels proveïdors i dels proveïments en Caixa Popular.

El projecte de millora posat en marxa per a fer-ho es va iniciar amb la creació d'una organització per a gestionar-lo (unitat i enllaç lateral), continuarà amb la implantació de la política i finalitzarà amb la gestió sostenible dels proveïdors i de la cadena de subministrament.

En l'exercici es comprova que es compleixen les estratègies de sostenibilitat pel que fa a les compres pels resultats obtinguts en la ràtio d'adquisicions a proveïdors locals i en l'índex d'adquisicions sota aliança.

En els últims cinc anys no hi ha hagut cap reclamació, incidència o fet rellevant sobre la consideració dels riscos d'aquesta gestió. Les despeses incorregudes van ser les previstes, segons les necessitats i les estratègies de l'entitat.

COMPRES I PROVEÏDORS			
VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Despeses per interessos i comissions (euros)	361	266	35,71 %
Compres de béns i serveis (euros)	12.382	11.799	4,94 %
Ràtio d'adquisicions a proveïdors locals (%)	72	76	-5,26 %
Índex d'adquisicions sota aliança (continuitat LP) (%)	93	94	-1,06 %



Valor de la relació amb els grups d'interés

En relació amb la gestió dels proveïments, Caixa Popular defineix i estableix marcs de relació amb la categoria núm. 4 dels Grups d'interés: "proveïdors", a través de la segmentació en dos tipus: béns i serveis (immobles, instal·lacions, coneixement, formació, etc.) i recursos financers (bancs, etc.).

Dels projectes "Disseny del sistema de gestió de grups d'interés" i "Estudi de satisfacció de requeriments i expectatives de grups d'interés", duts a terme l'any 2018 i que continuaran vigents fins al 2021, Caixa Popular va obtenir els resultats, les propostes i les necessitats dels proveïdors següents:

SATISFACCIÓ	REQUERIMENTS, NECESSITATS I EXPECTATIVES
Satisfacció global "proveïdors": 9 Satisfacció amb el desenvolupament d'activitats: - Qualificació, homologació i seguiment de proveïdors: 8,7 - Gestió d'ofertes, compra, desenvolupament i recepció del servei: 9,1 - Revisions i seguiment fet durant el desenvolupament i la recepció del servei: 8 - Acceptació i pagament dels subministraments: 9,7 REPUTACIÓ DE CAIXA POPULAR Reputació global "proveïdors": 9,3 Millors forces de reputació: - Suport i foment del cooperativisme i de l'associacionisme: 9,9 - Comportament ètic i responsable en la gestió: 9,8 - Bona gestió econòmica i perdurable en el temps: 9,6 Pitjors forces de reputació: - Creativitat, innovació i tecnologia en el negoci: 7,8 - Comunicació i informació veraç, en termini i suficient: 9,1	El grup "proveïdors" va indicar els requeriments següents: 1. Desenvolupar una política que reculli les directrius i els proveïdors prioritaris en l'adjudicació de comandes per la seua condició, vulnerabilitat o marginalitat (proveïdors locals, cooperatives, dones emprenedores i d'altres). 2. Més rapidesa en el lliurament de documentació tècnica per a elaborar ofertes i un termini d'execució més llarg per a prestar el servei amb la màxima qualitat i sense pressions de temps (proveïdor de manteniment/faenes de renovació o de millora d'oficines). 3. Regular el procés d'adquisicions i les etapes constitutives d'aquest: sol·licitud d'ofertes, generació de comandes, canvis i cancel·lacions de comandes, condicions de pagament, estabilitat i duració de les relacions, etc. 4. Gestió molt tradicional, sense innovació i diferenciadora. Millorar la creativitat de la gestió. 5. Creació d'un canal de proveïdors en què poder fer sol·licituds, consultes, queixes i possibles suggeriments. Seguiment Caixa Popular ha donat resposta l'any 2019 als requeriments 2 i 3.

Nou posicionament estratègic per al període 2020-2022

Durant el període 2020-2022 s'acabarà de consolidar i enfortir la gestió estratègica de les compres i dels proveïdors mitjançant:

-
- ▶ El desenvolupament d'una política general de compres i contractació, aprovada pel Consell Rector i regulada mitjançant una circular corporativa.
-
- ▶ L'assegurament del compliment de les convencions de drets humans més rellevants, segons el sector, i de disposar dels mecanismes i dels procediments d'actuació davant de possibles incompliments de proveïdors o de contractes. Aquest control es farà amb l'assessorament i les propostes del delegat de Drets Humans de Caixa Popular.
 - Establir un mètode per a avaluar la qualitat i l'eficiència de la responsabilitat social de la cadena de subministrament. Especialment, en relació amb el compliment dels marcs institucionals i jurídics que s'hi apliquen.
 - Les mesures a aplicar quan les persones del proveïdor o dels contractes no tingueren la protecció social i laboral que els corresponguera, les condicions laborals de la cadena de subministrament no compliren els estàndards que caldria en matèria d'ocupació, no es retribuïra la faena en la forma adequada, els treballadors es consideraren autònoms, sense ser-ho, o si no hi haguera un ocupador reconegut jurídicament o quan la faena es fera des de casa i no estiguera subjecta a contractes reconeguts jurídicament.
 - L'adhesió dels proveïdors al desenvolupament sostenible amb la seua col·laboració a través d'activitats i mètodes per a millorar els reptes socials i ambientals. Anàlisi a fer tant als nous proveïdors, com l'assegurament d'aquests en els qualificats.
-

4.2.4. Cooperativisme i associacionisme



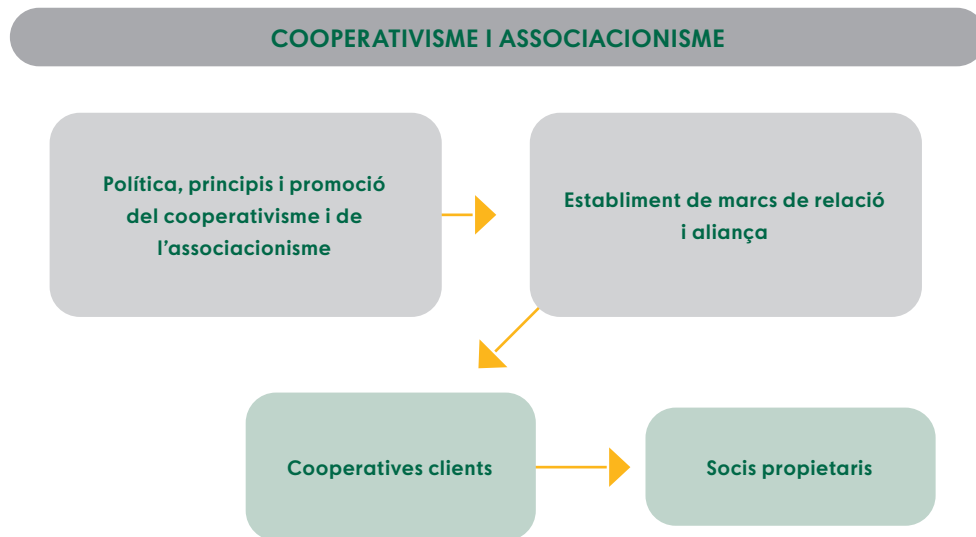
“

“Els moviments cooperativistes i associacionistes són eines d'enorme interès per a desenvolupar el valor compartit, la distribució racional de la riquesa i la generació de coneixement i responsabilitat.”

Caixa Popular, com a entitat cooperativa convençuda de l'impacte global de la generació de valor compartit, estableix en les seues estratègies i principis la conceptualització, la consolidació i el suport al cooperativisme i a l'associacionisme a la Comunitat Valenciana.

Model de gestió

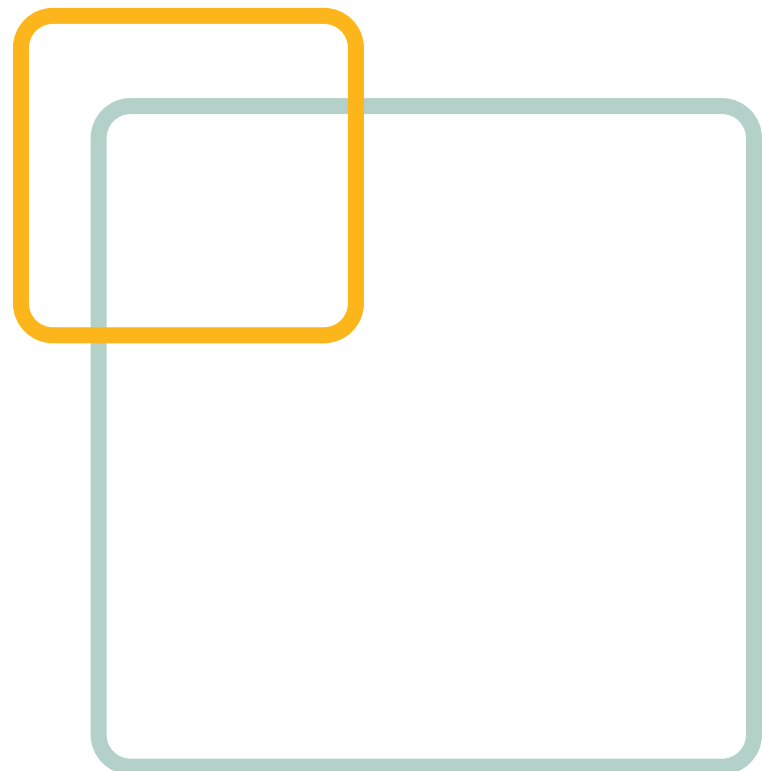
Aquests grups d'interés estratègics per a l'entitat es gestionen de manera compartida per les àrees de negoci, les oficines i altres unitats organitzatives de Caixa Popular, en què destaca la de responsabilitat social. El model de gestió corresponent es resumeix en el quadre següent:



Aquest model propugna i col·labora a crear i enfortir organitzacions capaces i de valor a la Comunitat Valenciana. El primer pas d'aquest procés s'estableix a través dels marcs de relació i aliança en què l'objectiu final és crear una xarxa de col·laboració, siga com a soci propietari, client o, fins i tot, aliat estratègic.

Cooperativisme

En el cas del cooperativisme, per la seua pròpia condició i convicció, col·labora i lidera la creació, l'enfortiment i la difusió de models útils de cooperativisme, que secunden sense ambages el desenvolupament sostenible i el suport econòmic i social dins del territori. El nivell de col·laboració més alta s'estableix a través de la participació de deu cooperatives sòcies en els òrgans de gestió estratègica de Caixa Popular.



Els principis de la gestió cooperativa són:

- ▶ El respecte i la democràcia en la presa de decisions, el disseny d'estratègies i la gestió del negoci.
- ▶ Responsabilitat i professionalitat individual i compartida dels cooperativistes.
- ▶ Distribució racional i simètrica de la riquesa.
- ▶ Educació i formació contínua dels seus integrants.
- ▶ Suport mutu i igualtat.
- ▶ Solidaritat amb la societat i preocupació per l'entorn.

Associacionisme

Caixa Popular entén l'associacionisme com una de les plataformes més importants perquè grups de persones físiques o jurídiques, de manera lliure i voluntària, puguin donar solució a necessitats i objectius compartits comuns. L'entitat col·labora amb associacions de tota mena (econòmiques, socials, culturals, educatives, esportives, etc.) i entén el paper tan valuós que exerceixen com a catalitzadores de l'amistat cívica, de la cohesió de barris i ciutats, de la defensa de negocis, sectors i professionals i de la promoció d'ajuda social i ambiental.

Les associacions són un vehicle de gran valor per a:

- ▶ Representar i canalitzar els interessos d'un col·lectiu determinat a través de la creació d'opinions i criteris fundats.
- ▶ Aconseguir i facilitar l'aprenentatge conjunt i la formació dels membres.
- ▶ Crear un espai de trobada, diàleg i oportunitats entre els participants.
- ▶ Fomentar la participació, la col·laboració i el consens davant de diferents problemes o situacions.
- ▶ Facilitar l'atenció i l'escolta activa de determinats estaments.
- ▶ Generar cohesió i relació entre les persones de pobles, barris i ciutats.
- ▶ Donar solució a determinades necessitats de tipus social, empresarial, cultural, esportiu, etc.

Resultats de la gestió durant l'exercici 2019

A continuació, es presenten els resultats obtinguts de la gestió de les cooperatives i les associacions en els dos últims exercicis:

COOPERATIVISME I ASSOCIACIONISME			
L'any 2019 ha sigut un altre exercici de creixement i consolidació amb els moviments cooperativistes i associacionistes de la Comunitat Valenciana, en què destaca l'increment significatiu d'associacions clients de l'entitat.			
VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Nre. cooperatives sòcies de Caixa Popular	162	157	3,18 %
Nre. cooperatives clients de Caixa Popular	414	395	4,81 %
Nre. cooperatives participants en la gestió estratègica	10	10	0 %
Nre. associacions clients de Caixa Popular	5.126	4.289	19,51 %



Valor de la relació amb els grups d'interés

Dels projectes “Disseny del sistema de gestió de grups d'interés” i “Estudi de satisfacció de requeriments i expectatives de grups d'interés”, duts a terme l'any 2018 i que continuaran vigents fins al 2021, Caixa Popular va obtenir els resultats, les propostes i les necessitats de les cooperatives i de les associacions següents:

SATISFACCIÓ	REQUERIMENTS, NECESSITATS I EXPECTATIVES
Satisfacció global “cooperatives i associacions”: 9 Satisfacció amb el desenvolupament d'activitats: - Caixa Popular està involucrada en el desenvolupament, la consolidació i l'èxit a llarg termini dels sectors i de les associacions: 9,1 - Caixa Popular participa d'una manera implicada i de valor en el desenvolupament d'estudis i documentació: 8,9 - Caixa Popular col·labora de manera activa i implicada en el disseny, el desenvolupament i la implantació de projectes i negocis: 8,6 REPUTACIÓ DE CAIXA POPULAR Reputació global “cooperatives i associacions”: 9,4 Millors forces de reputació: - Suport i foment del cooperativisme i de l'associacionisme: 9,9 - Comportament ètic i responsable en la gestió: 9,9 - Cerca la diferenciació (gestió i serveis) per a assegurar el futur i el creixement: 9,7 Pitjors forces de reputació: - Creativitat, innovació i tecnologia en el negoci: 7,4	El grup “cooperatives i associacions” va indicar els requeriments següents: 1. Més involucració en les accions de l'associació i en la generació d'idees, organització de projectes propis o en aliança amb les associacions i les entitats. 2. Continuar creixent en la Comunitat Valenciana i generant valor financer i desenvolupament social a les províncies d'Alacant i Castelló. 3. Dotar-se d'una sala pròpia per a conferències, ponències i cursos per a vincular les accions amb la marca. 4. Copatrocinar o finançar projectes i actuacions d'associacions. Ser una antena de repetició o un promotor de les actuacions de les associacions en xarxes o altres mitjans. 5. Millorar la informació i difusió del que fa Caixa Popular per a identificar bones pràctiques o espais de trobada. Coneixement escàs del que fa Caixa Popular en medi ambient. 6. Visió de la gestió de l'empresa molt tradicional i no adaptada a les noves tendències i gustos dels mil·lennistes. Millorar la creativitat en la gestió. Seguiment Caixa Popular ha donat resposta l'any 2019 als requeriments 1, 2, 4 i 5.

Nou posicionament estratègic per al període 2020-2022

Per al període 2020-2022 es planteja la consolidació i el reforç de les relacions de valor compartides amb cooperatives i associacions.

4.2.5. Administracions, reguladors i ajuntaments



“

“Les relacions amb les administracions, els reguladors i els ajuntaments han de ser franques, ètiques i transparents, per necessitat i respecte. La col·laboració racional, independent i desinteressada de les organitzacions condueix a construir ecosistemes econòmics, socials i ambientals resilents i sostenibles.”

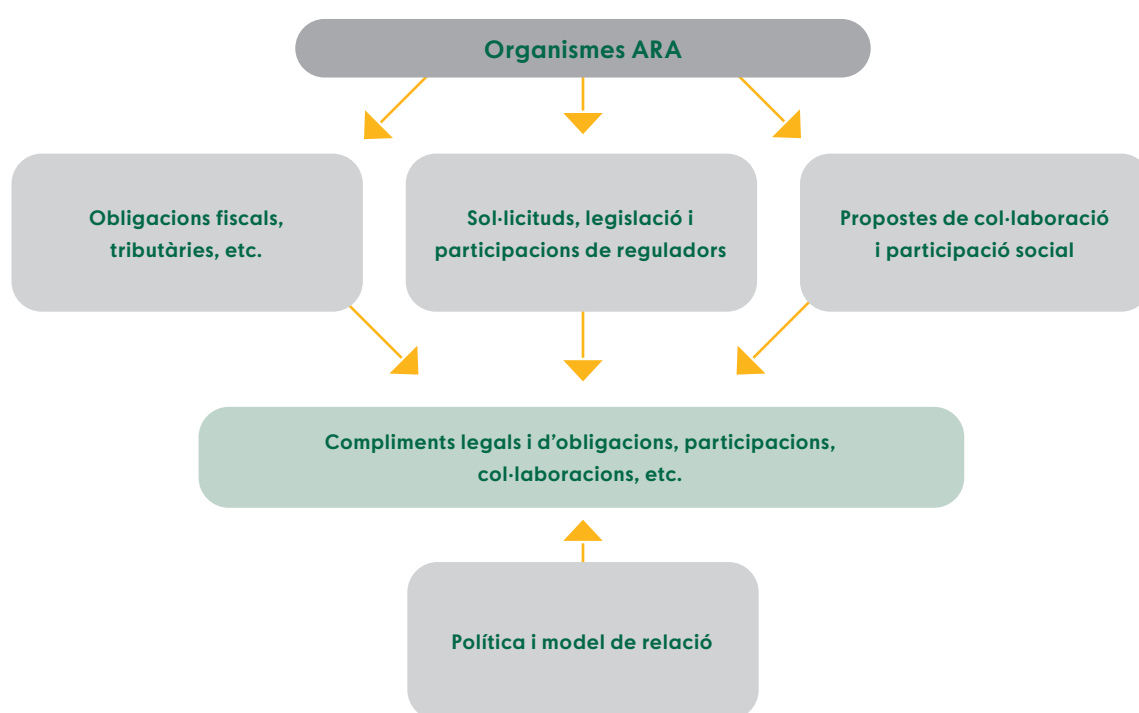
Caixa Popular sap la importància crítica que té col·laborar, participar o assumir els reptes, les regulacions i les necessitats dels organismes ARA (administracions, reguladors i ajuntaments) i, per això, dissenya i desplega models sistemàtics de relació i participació.

Els responsables principals de la participació i les relacions són el Departament de Responsabilitat Social i Relacions Institucionals, el Departament d'Assessoria Jurídica, l'Àrea Financera i l'Àrea d'Auditoria per a les administracions i els

reguladors; les oficines comercials i les direccions de zona per als ajuntaments i un nombre elevat d'unitats organitzatives per a les relacions amb els òrgans concrets de les administracions que els corresponen.

Model de relacions amb administracions, reguladors i ajuntaments

El model conceptual de relació es defineix en el quadre següent:



Sobre la base dels requeriments, de les necessitats i de les expectatives dels organismes ARA, Caixa Popular dissenya principis i models d'atenció per a donar resposta als requeriments, a la legislació, a les sol·licituds, a les necessitats o a la participació en esdeveniments, jornades o congressos provinents d'administracions; resposta

als requeriments, a la legislació, a les sol·licituds, a les necessitats, als comentaris o als informes provinents de reguladors; i resposta als requeriments, a les contribucions, a les propostes i a les col·laboracions en projectes, reunions o aspectes socials, ambientals o econòmics dels ajuntaments.

Resultats de la gestió durant l'exercici 2019

Aquest grup d'interés no té definit cap mena d'indicador o mètrica de seguiment.

Valor de la relació amb els grups d'interés

Dels projectes “Disseny del sistema de gestió de grups d'interés” i “Estudi de satisfacció de requeriments i expectatives de grups d'interés”, duts a terme l'any 2018, Caixa Popular va obtenir els resultats, les propostes i les necessitats de les “administracions, reguladors i ajuntaments” següents.

SATISFACCIÓ	REQUERIMENTS, NECESSITATS I EXPECTATIVES
Satisfacció global “administracions, reguladors i ajuntaments”: 9,4 Satisfacció amb el desenvolupament d'activitats: - Caixa Popular participa normalment en les activitats i en els grups de treball que li proposen les “administracions, reguladors i ajuntaments”: 9 - Caixa Popular para atenció i dona resposta, en fons i forma, a les sol·licituds d'informació de les “administracions, reguladors i ajuntaments”: 9,2 - Caixa Popular participa i dona una resposta adequada en fons i forma a les sol·licituds de col·laboració i a les obligacions dels organismes implicats en el procés: 9,1 REPUTACIÓ DE CAIXA POPULAR Reputació global “administracions, reguladors i ajuntaments”: 8,7 Millors forces de reputació: - Suport i foment del cooperativisme i de l'associacionisme: 9,3 - Ben gestionada econòmicament i perdurable en el temps: 9,2 - Comportament ètic i responsable en la gestió: 9,1 Pitjors forces de reputació: - Creativitat, innovació i tecnologia en el negoci: 7 - Comunicació i informació veraç, en termini i suficient: 8 - Cerca la diferenciació (gestió i serveis) per a assegurar el futur i el creixement: 8,1	El grup “administracions, reguladors i ajuntaments” va indicar els requeriments següents: 1. Facilitar la identificació i el contacte directe amb els responsables específics de cada àrea de Caixa Popular en què haja d'impactar la regulació. En el cas que la patronal trasllade una petició de participació o anàlisi del regulador, de vegades no s'obté prou resposta en termini o en forma, de manera que es dificulta l'obtenció de conclusions rellevants i de valor, consensuades per tots els participants. Per exemple, observacions per a normatives, comentaris a posicionaments globals, etc. 2. Incrementar la comunicació i les relacions mantingudes per a obtenir millors resultats i més fiables en el temps. Informar de les notes de premsa i comunicacions que fa l'entitat als mitjans de comunicació, amb còpia al regulador. 3. Elaborar i editar informació corporativa de valor sobre la gestió anual, no solament relacionada amb les obligacions mercantils. 4. Millorar la creativitat i la innovació en diversos aspectes associats al negoci. 5. Millorar el disseny i el desenvolupament de productes comercials. 6. Quadre de comandament amb indicadors que permetia comparar la situació de Caixa Popular amb altres empreses similars i conèixer el grau d'excel·lència corporatiu. 7. Informació, continguts i to utilitzat en les xarxes socials i en els fòrums. 8. Col·laborar a difondre el desenvolupament sostenible i la responsabilitat social a la Comunitat Valenciana. Especialment en la societat i en els seus clients. 9. Convertir-se en un catalitzador de la millora de la gestió i la internacionalització de cooperatives i associacions amb què tinga vinculació. Especialment en aspectes associats a la gestió econòmica i a la conservació de l'entorn i la responsabilitat social. 10. Organitzar jornades de valor i aprenentatge de millors pràctiques, liderades per l'empresa, per a cooperatives i associacions de la Comunitat Valenciana amb la participació d'organismes de l'Administració. 11. Dissenyar i desenvolupar projectes propis d'acció social, creatius i innovadors, liderats per la mateixa empresa en què es perceba el nou posicionament com a líder creador d'acció i millora social. 12. Continuar l'expansió del negoci a Alacant i a Castelló, per convertir-se en la caixa de referència de la Comunitat Valenciana. Esdevindre un focus de vertebració territorial en què l'eix siga el desenvolupament del territori i la generació de valor. 13. Canviar el model actual de marca i de posicionament gràfic (logo, infografia, web, etc.) a un de més actual i impactant que servisca de vehicle per al canvi i per a l'assoliment del lideratge. Sustentar el canvi en la creativitat, la singularitat i la proximitat als reptes de la societat, basant-se en els nous gustos, les modalitats de comunicació i les tendències. 14. Dissenyar i implantar un mètode formal per a sol·licitar col·laboracions d'acció social, disponible a través d'Internet. Seguiment De les 14 propostes efectuades per aquest grup d'interés Caixa Popular ha donat resposta a la 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12 i 13.

Nou posicionament estratègic per al període 2020-2022

Per al període 2020-2022 s'estableixen les activitats i els projectes següents per continuar mantenint relacions ètiques, independents i de col·laboració amb aquests organismes: política i model de relació amb organismes ARA.

4.2.6. Aliats socis



“

“Les aliances no són una finalitat, són el mitjà per a aconseguir resultats de més valor i impacte, i la via per a assolir reptes que no s’assolirien mai de manera individual.”

Caixa Popular, com a entitat plural, precursora del bé comú i convençuda del valor de l’actuació conjunta, considera la gestió de les aliances com un procés clau de la seua consolidació i desenvolupament empresarial en els mercats i en la societat.

El procés forma part del constructe de la gestió dels grups d'interés, constituït per sis fases o grans tipus de relació (informació, prospecció, accions comercials, activitats postcomercials, accions de desenvolupament i actuacions avançades).

En l'última fase sorgeix com a activitat principal el desenvolupament d'aliances estratègiques

amb les organitzacions i els individus de més valor en relació amb la generació de resultats i amb què hi ha un grau de compromís i de confiança elevat.

D'aquest procés sorgeixen tres tipus d'aliats estratègics:



Aliats socis. Són entitats de suport al negoci, proveïdores de productes i serveis compartits, per a les 29 cooperatives de crèdit que s'integren en el Grup Caixa Rural. Formen part d'aquest tipus: l'Associació Espanyola de Caixes Rurals, el Banc Cooperatiu Espanyol, la Societat Rural de Serveis Informàtics i la companyia Seguros RGA.



Aliats de cadena de valor. En formen part entitats (empreses, proveïdors, col·legis professionals, etc.) i prescriptors (advocats, economistes professionals que assessoren empreses i generen patrimonis) amb què s'estableixen llaços de valor i sinergies compartides per al negoci.



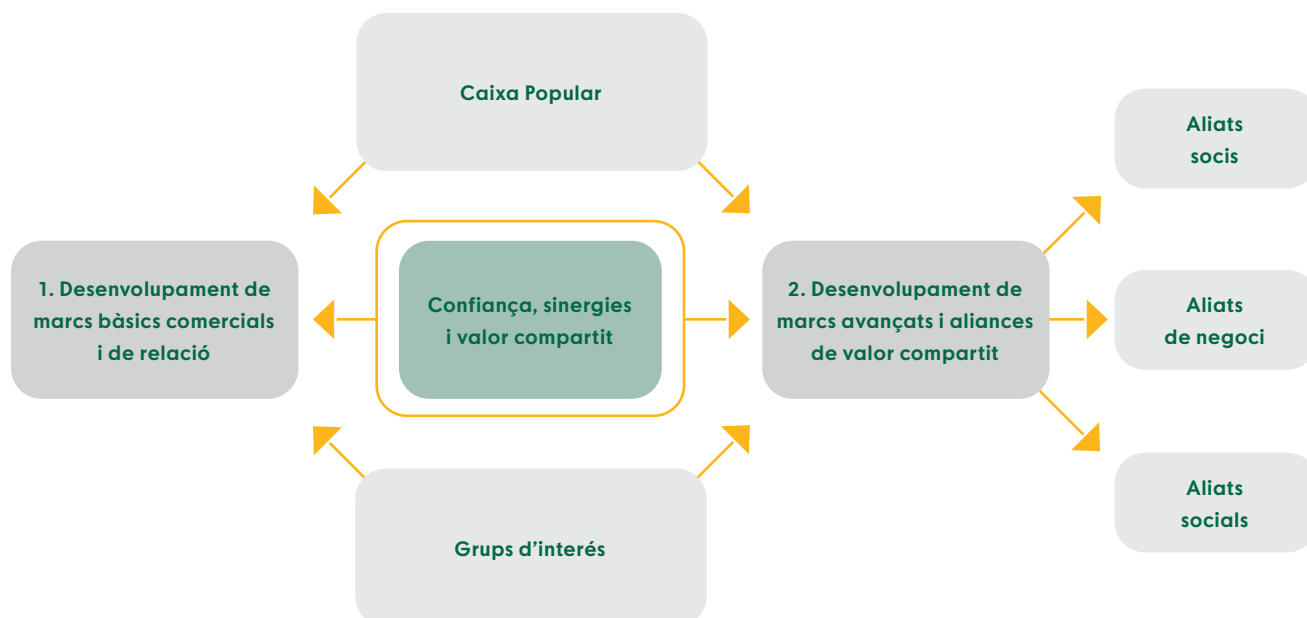
Aliats socials. Són organismes, sense ànim de lucre, amb què es treballen objectius socials (foment de l'associacionisme i la participació, suport en la dignitat de totes les persones, igualtat, acció social, divulgació de la responsabilitat social, etc.) dins de la Comunitat Valenciana.

En tots els casos s'assegura que els valors corporatius de Caixa Popular són compatibles amb els de les organitzacions i els professionals amb què s'estableixen les aliances.



Model d'aliances

El model de gestió s'explica per mitjà del gràfic següent:



En la primera activitat s'estableixen i es desenvolupen les relacions bàsiques per al conjunt dels grups d'interès. En la segona s'estableixen accions amb els que presenten més valor afegit, confiança i generació de valor.

Aliats socis

Els aliats socis de Caixa Popular són l'Associació Espanyola de Caixes Rurals, el Banc Cooperatiu Espanyol, la Societat Rural de Serveis Informàtics i la companyia Seguros RGA.

Bàsicament, les aliances amb aquestes entitats s'estableixen per les raons següents:

- ▶ Establiment, coordinació i representació davant de reguladors i d'altres entitats de les caixes del grup i debat sobre aspectes d'interès.
- ▶ Disseny de productes i serveis comuns.
- ▶ Serveis de central bancària a les caixes accionistes.
- ▶ Centre d'explotació de dades, suport operatiu i desenvolupament de sistemes d'informació.

Una entitat rellevant i complementària a aquest grup és l'Associació Valenciana de Cooperatives de Crèdit, que agrupa les caixes rurals i les cooperatives de crèdit sòcies del grup a la Comunitat Va-

lenciana i les representa davant de la Generalitat Valenciana. Aquesta organització és la que canalitza el posicionament i les gestions tècniques davant de l'Administració autonòmica.

Resultats de la gestió durant l'exercici 2019

L'exercici 2019 va ser un any de continuïtat d'acord amb els objectius i els projectes principals inclosos en la planificació "Reinventar-se 2020".

RELACIONS AMB ALIATS SOCIS			
VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Nre. aliats socis	4	4	0%
Nre. equips estratègics en els aliats socis	9	9	0%
Nre. aliats estratègics de la cadena de valor	234	197	18,78 %
Nre. aliats estratègics socials	18	18	0%

Valor de la relació amb els grups d'interés

Dels projectes "Disseny del sistema de gestió de grups d'interés" i "Estudi de satisfacció de requeriments i expectatives de grups d'interés", duts a terme l'any 2018, Caixa Popular va obtenir els resultats, les propostes i les necessitats següents dels aliats socis:

SATISFACCIÓ	REQUERIMENTS, NECESSITATS I EXPECTATIVES
Satisfacció global “aliats socis”: 9,8 Satisfacció amb el desenvolupament d'activitats: - Caixa Popular participa activament en el disseny i en el desenvolupament de productes i serveis de l'aliança: 9,2 - Caixa Popular participa d'una manera implicada i de valor en el desenvolupament d'estudis i documentació: 9,5 - Caixa Popular col·labora de manera activa i implicada en el disseny, el desenvolupament i la implantació de projectes: 9,7 - Caixa Popular està involucrada en la consolidació i l'èxit a llarg termini de l'aliança: 9,8 REPUTACIÓ DE CAIXA POPULAR Reputació global “aliats socis”: 9,5 Millors forces de reputació: - Comportament ètic i responsable en la seua gestió: 10 - Prioritza la qualitat dels seus serveis als seus clients: 10 - Ben gestionada econòmicament i perdurable en el temps: 9,8 Pitjors forces de reputació: - Creativitat, innovació i tecnologia en el seu negoci: 9,1	El grup “aliats socis” va indicar els requeriments següents: 1. Establir vies i reunions periòdiques semestralment per conèixer què és el que es fa i no perdre oportunitats de negoci. Una continuïtat en la comunicació bidireccional pot generar avantatges econòmics i millorar la gestió. 2. Augmentar el nombre de punts de col·laboració i de reunió periòdica per a dissenyar productes nous, conèixer tendències i gustos de consumidors, i millorar els que hi ha en el dossier de serveis. 3. Millorar la difusió d'informació sobre el que es fa en l'empresa (per exemple, en matèria de gestió ambiental no hi ha pràcticament cap informació sobre aquest tema). 4. Caixa Popular té un perfil baix de comunicació i difusió vers l'exterior que minimitza les possibilitats de creixement com a empresa referent principal de la Comunitat Valenciana en el sector financer. 5. Liderar i proposar projectes o accions de valor. Caixa Popular és el millor participant de l'aliança i té el coneixement i l'experiència per a ocupar una altra posició de més lideratge. Seguiment Caixa Popular va donar resposta l'any 2019 als requeriments 2, 3, 4 i 5.

Nou posicionament estratègic per al període 2020-2022

Per al període 2020-2022 es plantegen dos objectius:

- ▶ La consolidació i el reforç de les aliances estratègiques existents.

- ▶ La modelització del valor i la conveniència de les aliances socials a través d'un mapa d'aliances, de l'anàlisi individualitzada del valor actual i la definició de l'objectiu, i de les febleses i les fortaleeses actuals. El resultat serà la millora de la gestió i la generació de valor.

4.2.7. Gestió de qualitat



“El govern dels processos i la gestió de la qualitat són els aliats en la prevenció de la ‘mala praxi’ resultat dels set tipus de desaprofitement, del balafament, de les economies d’escala i de l’errada interna.”

La qualitat és el millor vehicle per a dissenyar, desenvolupar i posar en el mercat productes i serveis que complisquen o superen les expectatives dels clients. El sector financer és, sens dubte, un dels que més importància ha de donar al govern de les operacions per la competència tan enorme que hi ha i pel valor que aporta als resultats econòmics de l’organització i a la generació de lleialtat en els clients.

Model de qualitat

Caixa Popular estableix el seu model de gestió de la qualitat per mitjà de tres fases interrelacionades.

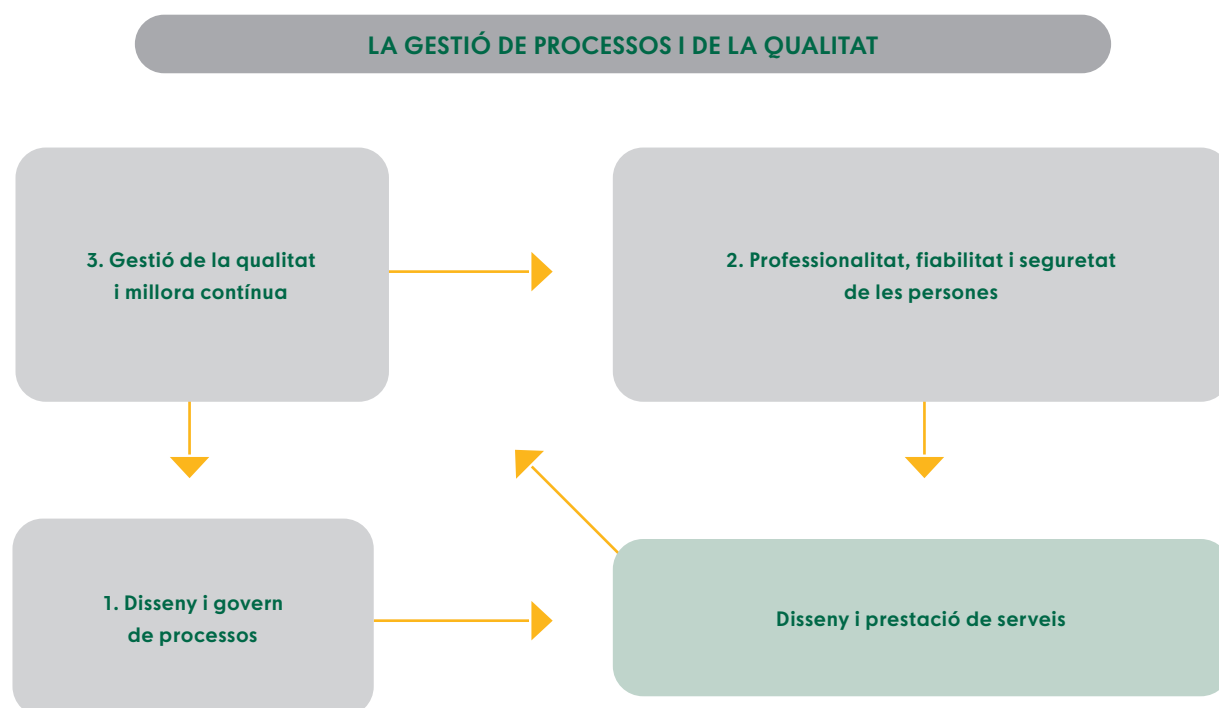
La primera és el control de totes les operacions de l'organització. Aquesta fase conté el disseny i la gestió dels processos i la posada en el mercat, en els terminis més baixos possibles, dels productes i els serveis més adequats, atractius i innovadors per a generar les emocions més valuoses i satisfacció en els clients.

La segona, en què l'objectiu principal és assegurar la bona praxi en el desenvolupament dels serveis, prové de la professionalitat, de la fiabilitat i de la

seguretat en la prestació d'aquests serveis per part de les persones responsables d'aquesta gestió.

La tercera etapa, d'avanç, consolidació i eficiència, s'estableix a través de la millora contínua i sistemàtica de processos i serveis, i de la potenciació de la qualificació i el valor de les persones.

La necessària coordinació i el funcionament de les tres etapes asseguruen la millora contínua, el control dels costos i l'avanç sistemàtic en el grau d'utilitat, valor i impacte de les operacions efectuades i del valor de les despeses incorregudes en la gestió, a curt i llarg terminis.



La responsabilitat de la gestió de la qualitat recau en el Departament de Productivitat, que fonamentalment posa el focus en:

-
- ▶ Formar el col·lectiu de treball en gestió de processos i projectes.
-
- ▶ Formar els líders designats en la direcció de projectes.
-
- ▶ Analitzar i seguir les activitats i els resultats dels processos i dels projectes de la companyia.
-
- ▶ Dissenyar i desenvolupar sistemàticament processos i mètodes d'anàlisi i de millora de la qualitat dels processos i dels serveis en oficines comercials i en serveis centrals (consultoria organitzativa).
-
- ▶ Posar en marxa projectes de millora a través de l'anàlisi i la validació del Comité d'Organització.
-
- ▶ Gestionar les incidències rebudes i quantificar les errades internes.
-
- ▶ Fomentar i enfortir la millora contínua a través de les aportacions de totes les persones i els clients de l'entitat.
-
- ▶ Treballar en la millora contínua de la satisfacció dels clients en relació amb les instal·lacions, l'atenció i els serveis prestats, i pel que fa al tractament de les reclamacions.
-

Durant l'exercici 2019 es va engegar un nou servei de valor per a l'organització quant a la millora contínua dels processos i de la qualitat, liderat des del Departament de Productivitat. Aquest nou servei, denominat "Procés de consultoria de l'organització", s'aplica a dos nivells de l'organització.

El primer tipus d'aquests serveis, els denominats "Consultoria d'oficines comercials", consisteix a entrevistar tot l'equip de les oficines, analitzar la informació disponible, detectar bones pràctiques exportables a la resta de les oficines i identificar ineficiències en el desenvolupament dels processos o en la prestació de serveis.

L'any 2019 es van fer les primeres proves pilot en oficines, els resultats de les quals es van complementar amb una enquesta a la resta de les oficines. Es va aprofitar l'experiència obtinguda per a millorar el disseny i les activitats del servei.

El segon tipus, dels denominats "Consultoria de serveis centrals" té un plantejament semblant a l'anterior, encara que en l'anàlisi s'utilitza la informació recollida en les consultories d'oficines que corresponga al departament en qüestió.

Del valor i la utilitat en la implantació d'aquest procés es dissenya i s'aprova un pla triennal de consultories 2020-2022 en què l'objectiu és

desenvolupar-les per al 100 % de les oficines i dels departaments de serveis centrals.

En relació amb els canals existents per a l'entrada d'incidències i de propostes de persones en relació a les possibles millores i innovacions en processos i serveis, l'Àrea d'Organització tenia dos reptes ben importants.

D'una banda, la separació de les propostes i la informació de cadascuna pel seu diferent interès i per la diferent responsabilitat en la gestió d'aquestes.

En el cas del canal i l'eina "Junts innovem" s'utilitzava per a detectar propostes i idees d'innovació, encara que de manera natural s'hi incorporaven també accions de millora.

D'altra banda, hi havia altres mitjans i canals (Notes Q -idees-, Blog de la innovació i Notes per a la millora, Farmaciola) que s'utilitzaven per a recollir incidències, informar de possibles riscos o plantejar reflexions i propostes que no sols es relacionaven amb la qualitat de productes i serveis, sinó que a més incloïen aspectes i reflexions relacionats amb la innovació.

La decisió de l'organització va ser implementar una separació completa i formal entre la qualitat i la innovació.

Resultats de la gestió durant l'exercici 2019

Durant l'exercici de l'any 2019 i com a conseqüència de la creació del Departament de Productivitat a la fi del 2018, es van implantar, en primer lloc, millores estructurals en la gestió dels processos i en la prestació de serveis en oficines i en serveis centrals. En segon lloc, es van substituir les tres vies d'entrada d'idees i de propostes de millora

En primer lloc, es decideix que tota la interacció individual relacionada amb la innovació es faci per mitjà de l'eina "Junts innovem".

En segon lloc, es decideix que l'entrada principal d'incidències, problemàtiques, possibles riscos i idees per a la millora es faci a través del canal "Farmaciola".

Com a desenvolupament d'aquest canal i com a mesura de priorització i urgència, l'any 2019 es crea la "Farmaciola de qualitat de servei al client intern" amb l'objectiu que els usuaris puguin reportar incompliments reiterats en la qualitat de servei que les àrees i els departaments de serveis centrals ofereixen a les oficines.

L'últim dels elements substancials en la gestió de la qualitat és el mètode per a conèixer el nivell de satisfacció que les oficines tenen en relació amb la qualitat dels serveis prestats per totes les unitats organitzatives (departaments i àrees) dels serveis centrals.

En aquest mètode s'avaluen tres variables del servei: eficàcia, rapidesa i empatia, i se n'obté una valoració mitjana. Els millors puntuats obtenen una retribució variable emmarcada en el bloc d'"innovació i creativitat" per als serveis centrals.

i creativitat en relació amb la qualitat i amb la innovació (Notes Q -idees-, Blog de la innovació i Notes per a la millora -incidències-) i se les va independitzar a través de canals diferents. L'entrada d'idees, millores i incidències en relació amb la qualitat s'estableix per mitjà del canal "Farmaciola".

El novembre del 2019 s'implanta la nova "Farmaciola de qualitat de servei al client intern", en què l'objectiu és que els usuaris puguin reportar incompliments reiterats en la qualitat de servei

que les àrees i els departaments ofereixen a les oficines per a gestionar els problemes més greus pel que fa a la gestió comercial.

GESTIÓ DE PROCESSOS I QUALITAT			
VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Notes Q (idees d'innovació i qualitat)	-	207 (I+Q)	N/A
Entrades al blog d'innovació	-	63 (I+Q)	N/A
"Junts innovem" qualitat (abril-desembre de 2018)	-	548	N/A
Farmaciola (incidències): entrades	33.710	17.076	N/A
Farmaciola (incidències): en curs	10	3	N/A
Farmaciola (incidències): tancades	33.556	17.052	N/A
Farmaciola (incidències): pendants	144	21	N/A
Farmaciola qualitat de servei al client intern	8	-	N/A
Consultories d'organització en oficines comercials (nre.)	5	-	N/A
Consultories d'organització en serveis centrals (nre.)	2	-	N/A

Valor de la relació amb els grups d'interés

Durant l'any 2018 es va desenvolupar un projecte entre els objectius del qual hi havia el fet de conèixer la percepció que tenien els grups d'interés quant a la qualitat dels processos i dels serveis que ofereixen les unitats organitzatives de Caixa Popular. La valoració es va dur a terme sobre la base de l'opinió que tenien les deu categories de grups d'interés en relació amb la pregunta següent "Caixa Popular du a terme els seus processos i acti-

vitats d'una manera fiable i acurada?". La valoració mitjana va ser de 8,8 sobre 10.

L'opinió de les diferents categories de grups d'interés se situa majoritàriament entre la puntuació 9 i la 10. No obstant això, la millor puntuació l'aporten els socis aliats, amb una puntuació de 9,7, i la més baixa, les organitzacions relacionades amb la gestió mediambiental, que l'avaluen amb un 5,7.

Nou posicionament estratègic per al període 2020-2022

Com a conseqüència de la implantació de l'experiència i del coneixement obtingut durant l'any 2019 es planteja un programa de projectes per al període 2020-2022 per mitjà dels projectes següents:

-
- ▶ Formació específica de gestió de projectes per a líders de projectes. Aquesta formació la rebran les persones seleccionades per a liderar projectes corporatius i inclou un ensinistrament específic en habilitats i competències.
-

- ▶ Projecte nou de gestió interna (*back office*): Burocràcia 0. Projecte que consistirà a revisar l'organització, els processos i les metodologies de la gestió interna dels serveis centrals per detectar possibles burocràcies i tasques sense valor per al client o per a l'entitat, amb l'objectiu d'eliminar-les, simplificar-les, automatitzar-les o externalitzar-les, i d'aquesta manera alliberar temps per a l'activitat comercial i reassignar els recursos que queden ociosos a altres tasques de més valor afegit.
-

- ▶ Definició del model de relació entre oficines i serveis centrals. Aquest model té l'objectiu de determinar quin ús ha de fer-se dels diferents canals i eines de comunicació: correu electrònic, telèfon, "Junts innovem", "Farmaciola", "Xat-Teams", videotelefonades, etc. En concret, l'homogeneïtzació i l'estandardització de l'ús de la farmaciola per a comunicar incidències de qualitat permetrà mesurar els temps i la qualitat de les resolucions, i també definir uns acords de nivell de servei, per a poder detectar ineficiències o carències formatives en algun procés.
-

4.2.8. Gestió de la innovació



“L’èxit en la gestió de la innovació té dos grans aliats, la llibertat de pensament creatiu i lateral i el foment de les noves idees i plantejaments disruptius, secundat per l’acceptació sense castic de les errades i pel valor de l’aprenentatge reflexiu i analític generat.”

La gestió de la creativitat i de la innovació és responsabilitat del Departament d’Innovació, que compta amb el suport del Comitè d’Innovació per a dur a terme de manera reeixida els seus projectes i propostes. Aquest dispositiu d’enllaç està format per set membres amb capacitat directiva, que es reuneixen amb una periodicitat trimestral.

El perímetre d'actuació se circumscriu principalment als processos comercials i als productes i serveis a la disposició dels clients. La innovació referida a la tecnologia no forma part rellevant de l'abast del

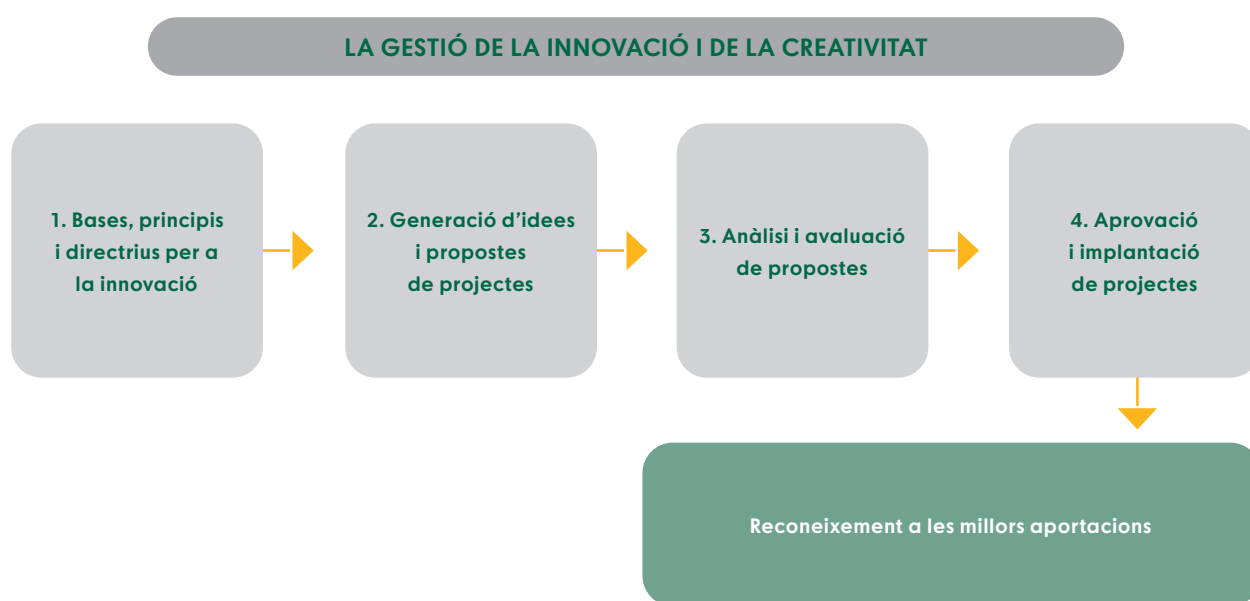
Comité, ja que està delegada en l'aliat soci RSI. En aquest camp d'actuació les propostes d'innovació i millora que s'identifiquen es proposen a RSI en els diferents grups de treball.

Model d'innovació i creativitat

El model de creativitat i innovació de Caixa Popular té abast intern i extern.

El primer es refereix a l'aportació i la col·laboració de tots els membres del col·lectiu de treball de

l'entitat, mentre el segon es refereix a l'aportació que pot fer qualsevol persona a través d'un canal específicament creat per a aquesta finalitat en el blog de l'entitat financera.



El model està estructurat en quatre fases.

La primera la constitueix les "Bases, principis i directrius per a generar i conceptualitzar idees

d'innovació". La informació preparada i difosa a totes les persones de l'organització serveix perquè les propostes responguen a la generació de valor més alt.

El foment de la creativitat i de la innovació, a través de la segona fase, s'articula sobre la base de:

-
- ▶ La generació d'idees i propostes de creativitat i innovació individual provinents del col·lectiu de treball, per mitjà del canal "Junts innovem".
 - La implantació de dos laboratoris d'innovació i creativitat, gestionats a través d'un equip de creativitat corporatiu format per set persones que es reuneixen mensualment per generar idees i plantejar projectes per a les que s'aproven finalment, i un equip de creativitat per zones, format per cada direcció de zona i per cinc persones d'oficines de la seua influència, que amb el mateix planejament han de treballar principalment la innovació de productes i serveis comercials.
-
- ▶ L'entrada d'idees i propostes dels clients.
-

La tercera fase, d'anàlisi i aprovació formal de les idees i els projectes de valor a implantar, és responsabilitat del Departament d'Innovació i del Comitè d'Innovació. La selecció de les idees és resultat de la manera com cadascuna influeix en la generació de negoci, en l'impacte que proporcione valor al nombre més alt de persones possible, en la novetat i la disrupció i en la forma de presentació.

Per a obtindre el valor final de cadascuna, s'utilitza la matriu d'avaluació de l'aplicació de la qual s'obté una puntuació de 0 a 3 punts. L'última fase, de reconeixement, consisteix en premis de 3.000 euros a la millor idea del trimestre.

Resultats de la gestió durant l'exercici 2019

Com a conseqüència del canvi substancial en els models d'actuació, en els canals utilitzats i en la metodologia d'avaluació, no és rellevant presentar comparativament els resultats del resultat anterior.

Durant l'exercici de l'any 2019 es va continuar publicant articles d'innovació i difonent tècniques de creativitat, metodologies de pensament de dissenyador (*design thinking*), notícies d'experiències d'èxit en organitzacions del sector, el nombre de repositoris i altres centres de coneixement, i el

feedback o retroacció sobre els projectes treballats per l'equip d'innovació de l'entitat.

El projecte de més èxit de l'equip d'innovació va ser el nou assistent de veu de Caixa Popular per a dispositius "Echo" d'Amazon Alexa.

Dos aspectes més rellevants d'aquest exercici van ser el disseny del quadre de comandament per al canal "Junts innovem" i la posada en servei del canal client per a aportar idees en el blog de Caixa Popular.

GESTIÓ DE LA INNOVACIÓ I DE LA CREATIVITAT		
VARIABLE	ANY 2019	VARIACIÓ
Idees noves en “Junts innovem”	107	N/A
Persones participants en “Junts innovem”	245	N/A
Persones que hi van aportar idees noves	78	N/A
Qualitat mitjana final de les idees noves (sobre 3)	1,48	N/A

Valor de la relació amb els grups d'interés

Durant l'any 2018 es va desenvolupar un projecte entre els objectius del qual hi havia el fet de conèixer la percepció que tenien els grups d'interés en relació amb la innovació de Caixa Popular.

La valoració es va fer sobre la base de l'opinió que tenien les deu categories de grups d'interés en relació amb la pregunta següent:

-
- ▶ Caixa Popular és una empresa creativa, innovadora i tecnològica en el seu negoci: 7,5 sobre 10.
-

L'opinió dels diferents grups d'interés se situa majoritàriament entre la puntuació 7 i la 8. No obstant això, la millor puntuació l'aporten els socis aliats amb una puntuació de 9,1 i la pitjor, les organitzacions relacionades amb la gestió mediambiental, que avaluen amb un 5,6.

Nou posicionament estratègic per al període 2020-2022

Disseny d'un model simple de gestió de la innovació que continga una política, les estratègies clau, un quadre de comandament, uns especialistes en innovació en els departaments comercials i en zones, una formació avançada en innovació per al responsable d'aquestes, un pla de formació dissenyat i desenvolupat pel responsable d'aquestes i l'erradicació completa de les errades d'entrada en el canal “Junts innovem”.