

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.”

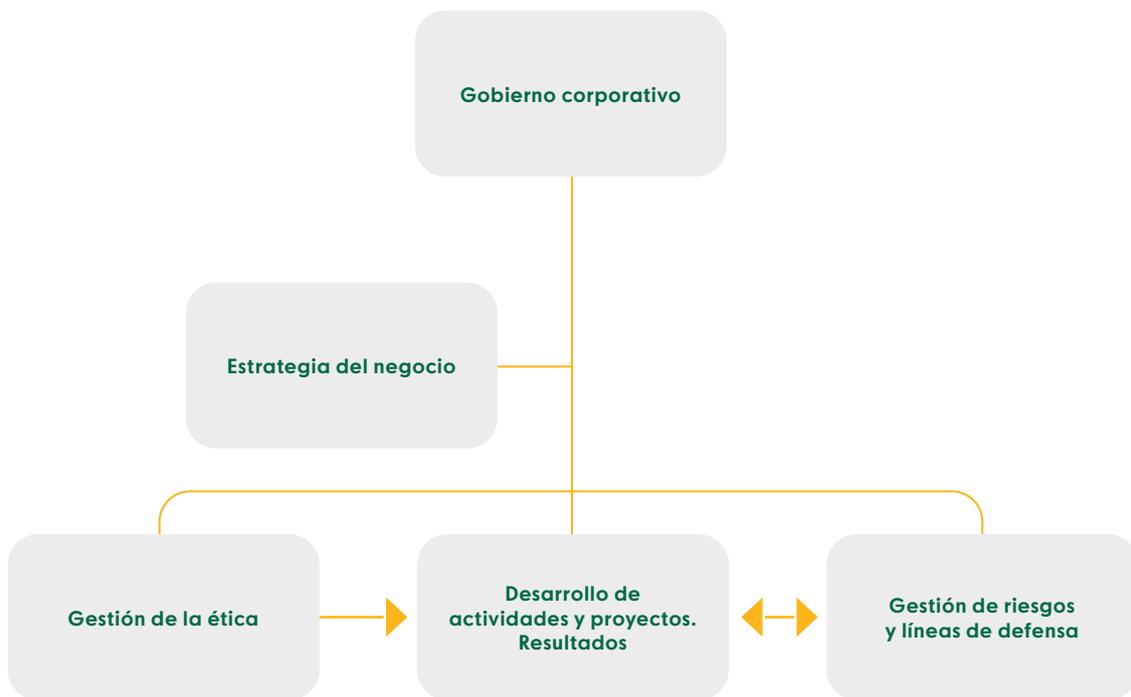
La estrategia y el gobierno del negocio son los dos ejercicios de responsabilidad y coherencia necesarios para definir y alcanzar el mejor posicionamiento competitivo, y definir proyectos y actividades para asegurar la continuidad y el crecimiento razonable de la cooperativa en el corto, medio y largo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

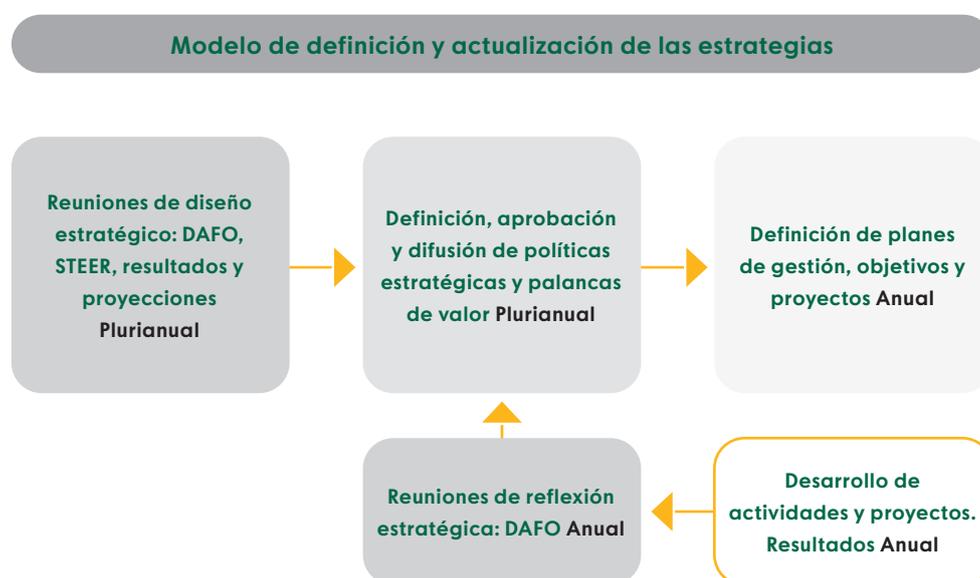
Caixa Popular diseña sus planes estratégicos cada tres años, de acuerdo con el nivel de incertidumbre del negocio y de la situación económica existente en el país. En 2019 se cerró la planificación trienal “Reinventar-se 2020” y se empezó a trabajar en la nueva planificación denominada “TransformAcció 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"> ▶ Eficiencia económica y productividad de la gestión. Erosión de los elementos de diferenciación. ▶ Baja penetración en productos fuera de balance. ▶ Reducción del volumen de activos dañados. ▶ Baja penetración de ventas digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cambios regulatorios. Inseguridad jurídica. ▶ Cambios sociales, demográficos y comportamiento de clientes. ▶ Ciberseguridad. ▶ Entrada de nuevos competidores diferentes a los habituales. ▶ Incertidumbre en la evolución de los mercados.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Modelo cultura de empresa y personas. ▶ Modelo de relación con los clientes. ▶ Pertenencia al Grupo Caja Rural. ▶ Banca de proximidad y localismo. ▶ Posicionamiento como entidad valenciana de referencia. ▶ Horarios y amplios modelos de atención personal a clientes, según sus necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Especialización segmentos de clientes de alto valor. ▶ Atracción de “clientes sostenibles” por el modelo de banca cooperativa, valenciana con valores, social y diferente. ▶ Expansión geográfica. ▶ Gestión de datos que permitan nuevas vías de valor. ▶ Captación de talento.

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

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

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.

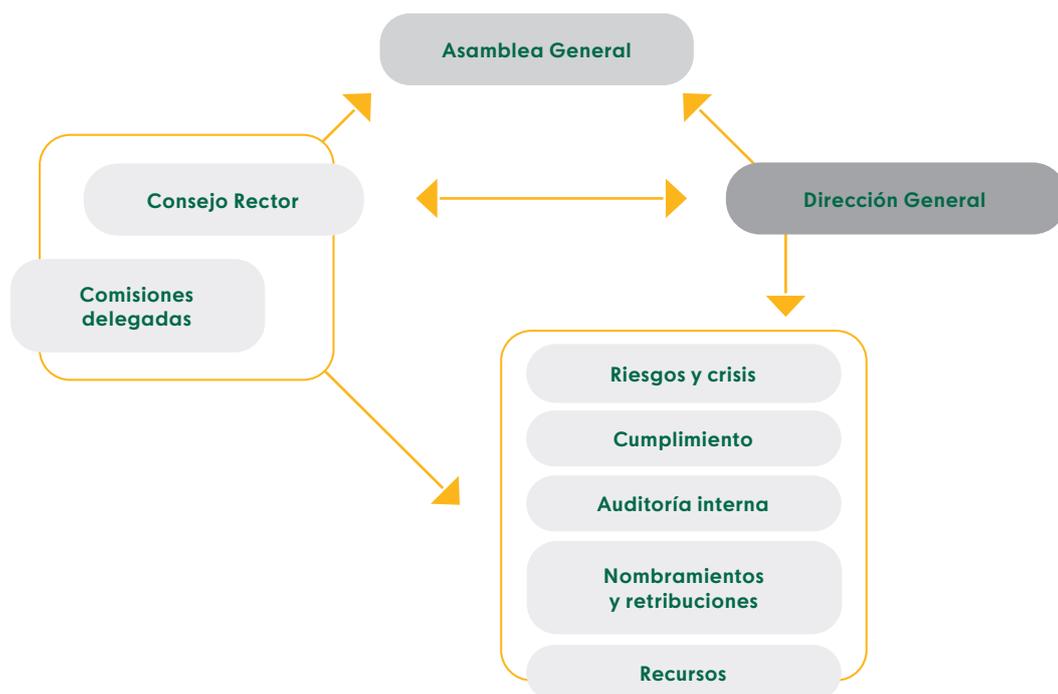
Los principales fines del gobierno corporativo son:

- ▶ 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), 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
Totales	8	32	1	4	2	8	14	56	10	40	15	60

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>Satisfacción global “socios propietarios”: 8,6</p> <p>Satisfacción con el desarrollo de actividades: 9,2</p> <ul style="list-style-type: none"> – La incorporación del socio propietario en Caixa Popular se realizó de la manera prevista y de forma satisfactoria: 9,4. – 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 – 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 – Caixa Popular presta un servicio de atención al socio propietario de una forma rápida, precisa y útil: 8,6 – Caixa Popular cumple en fondo y forma con los acuerdos de retribución por la consideración de socio propietario: 9,3 <p>REPUTACIÓN DE CAIXA POPULAR</p> <p>Reputación global “socios propietarios”: 9,1</p> <p>Mejores palancas de reputación:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Comportamiento ético y responsable en su gestión: 9,6 – Bien gestionada económicamente y perdurable en el tiempo: 9,5 – Modelo por la opinión, valores y satisfacción que transmiten sus personas. – Apoya y fomenta el cooperativismo y el asociacionismo: 9,4 <p>Peores palancas de reputación:</p> <p>Creatividad, innovación y tecnología en su negocio: 7,8</p>	<p>El grupo “socios propietarios” indicó los siguientes requerimientos para el periodo 2018-2020:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. 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 períodos en los que se hacen en las grandes empresas (desde marzo a mayo). 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. 4. Informar con antelación del retorno del capital social y ejecutar antes la política de retribución. 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. <p>Seguimiento</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.

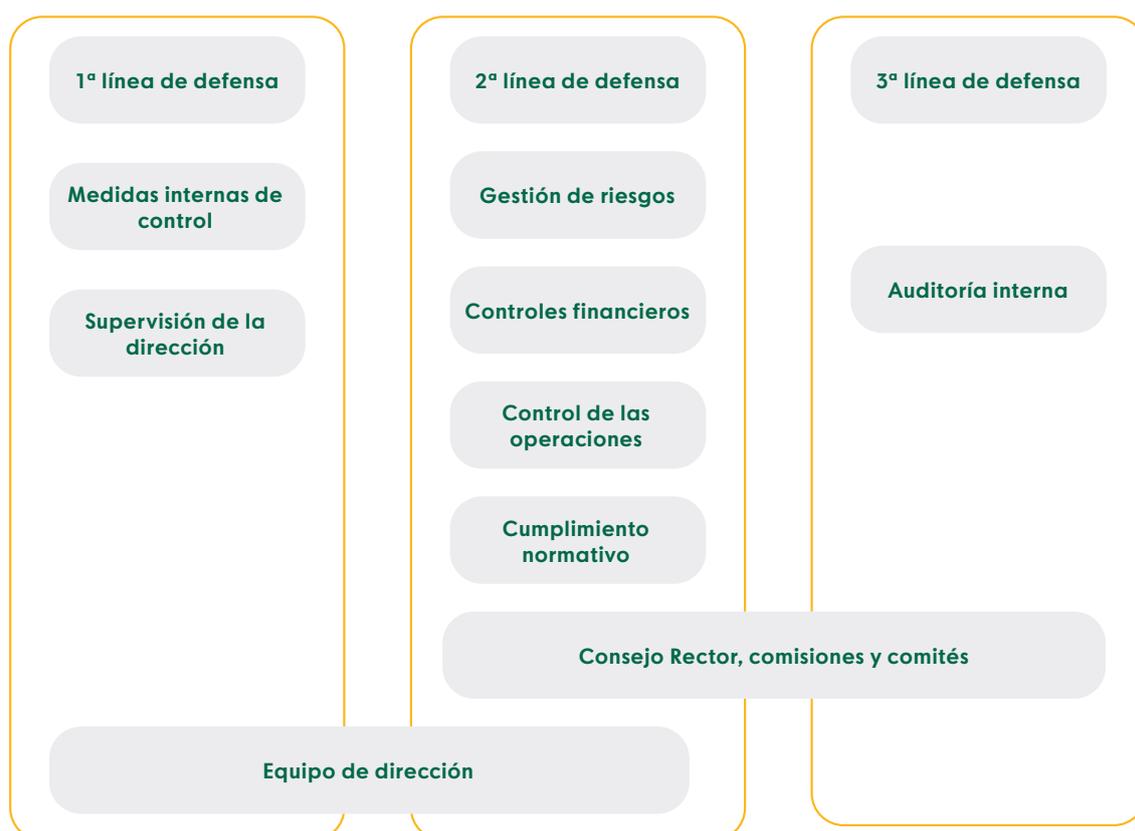
Modelo de control interno y defensa

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.

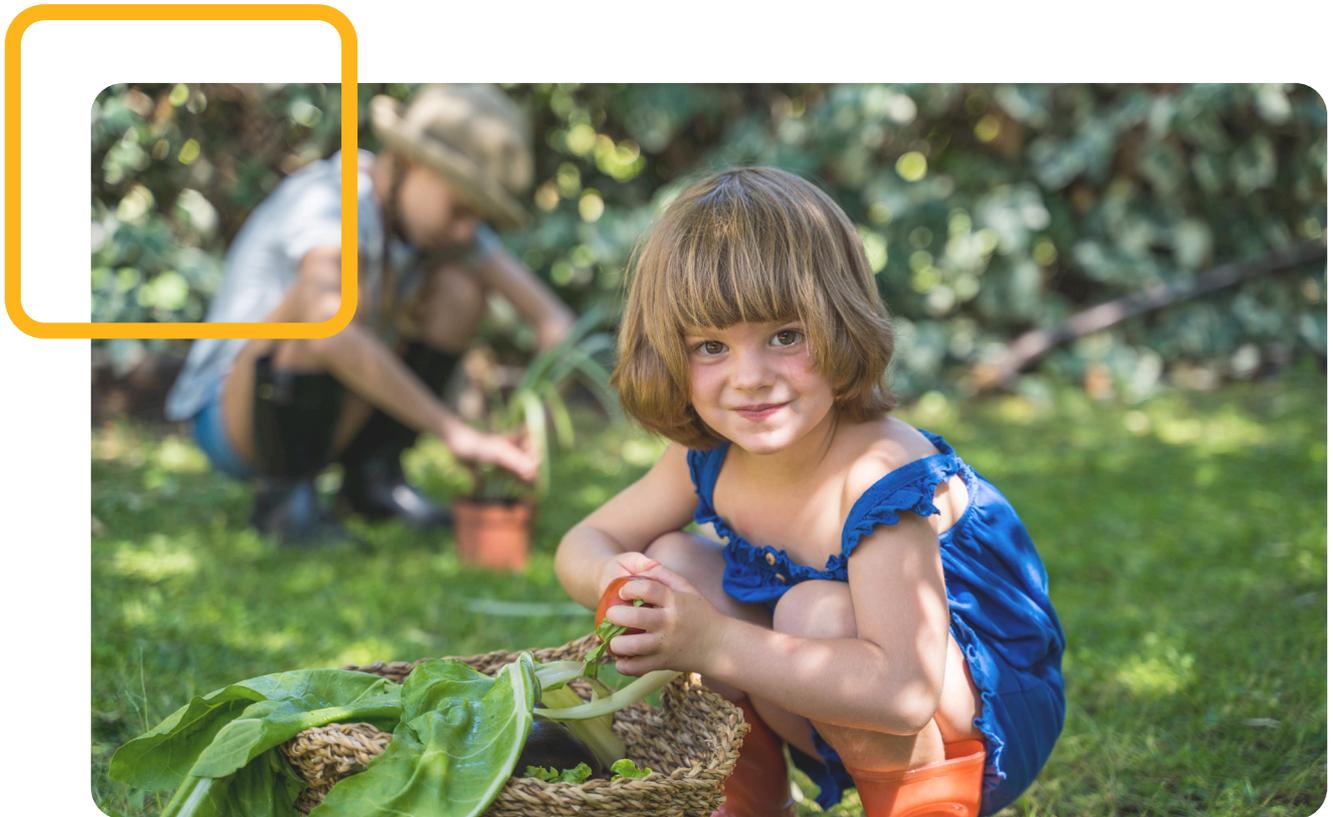
Para atender a su función, la primera línea de defensa dispone de los medios para identificar, medir, gestionar y reportar los riesgos asumidos.

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.



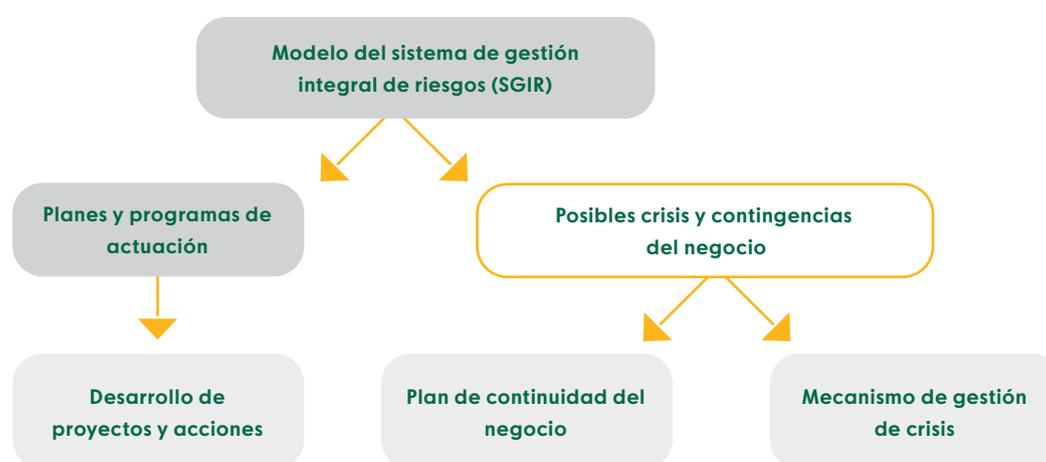
Gestión integral de riesgos

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.

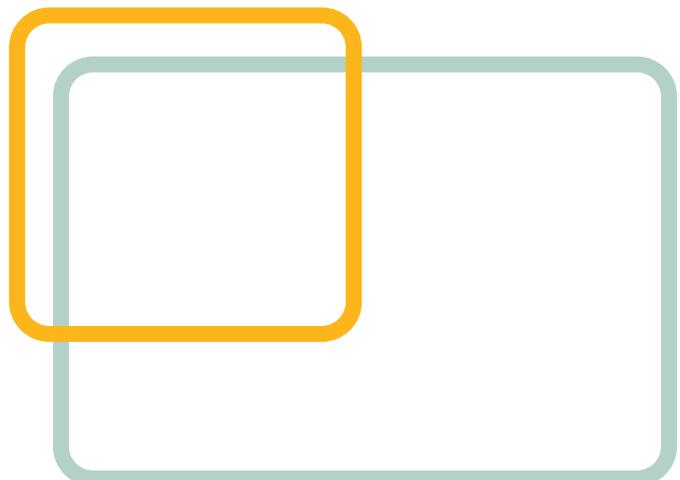
- ▶ **Servicio de Apoyo a la Unidad de Cumplimiento Normativo**
La Unidad de Cumplimiento Normativo del Banco Cooperativo Español presta el servicio de apoyo a la Unidad de Cumplimiento Normativo de las cajas rurales adheridas al él, así como a cualquier empresa del grupo Banco Cooperativo Español que, 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.

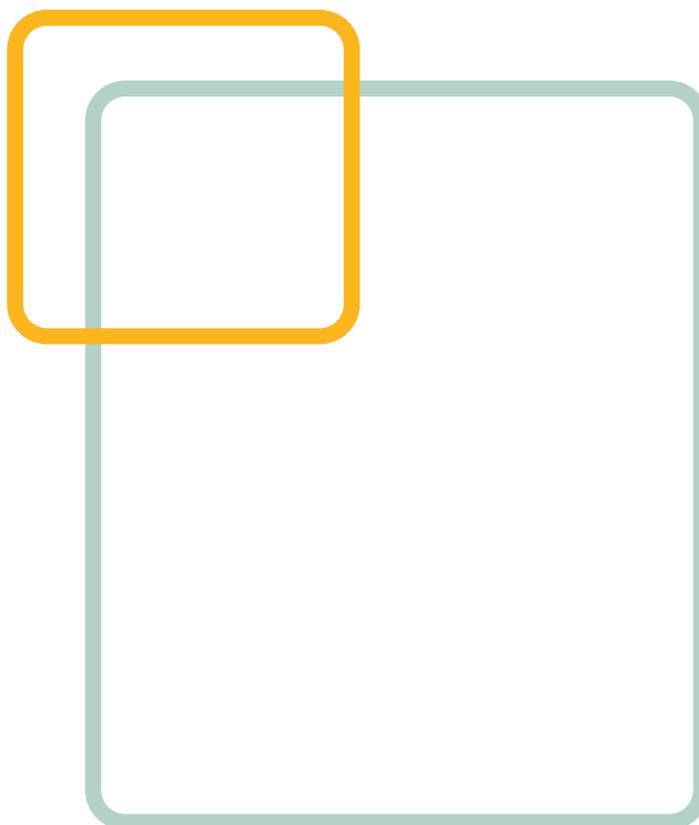
Entre los aspectos regulados, destaca el refuerzo y consolidación de las normas de conducta, especialmente cuando se prestan servicios de inversión para ofrecer una mayor protección al inversor. Cabe destacar que el 94 % de las personas del colectivo

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.**

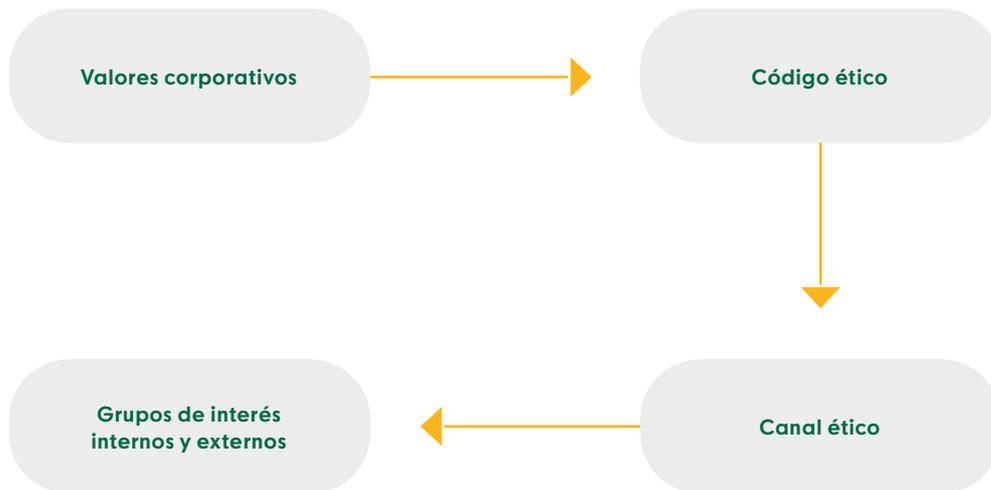
10 **Igualdad y discriminación.**

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.