

4.2. Huella económica y del negocio



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

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

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

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

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

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

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

-
- ▶ La gestión económica, financiera y fiscal.

 - ▶ La gestión comercial y de clientes.

 - ▶ La gestión de compras y proveedores.

 - ▶ El desarrollo del cooperativismo y del asociacionismo.

 - ▶ Las relaciones con administraciones, reguladores y ayuntamientos.

 - ▶ Las relaciones con aliados socios.

 - ▶ La gestión de la calidad.

 - ▶ La gestión de la innovación.

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

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

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

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

-
- ▶ Estrategia del negocio.

 - ▶ Gobierno corporativo.

 - ▶ Gestión de riesgos y líneas de defensa.

 - ▶ Gestión de la ética.

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

4.2.1. Gestión económica, financiera y fiscal



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

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

Modelo de gestión económica, financiera y fiscal

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

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



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

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

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

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

Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

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

CAPACIDAD BÁSICA PARA LA GENERACIÓN DE NEGOCIO Y DE VALOR

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

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

INGRESOS TOTALES (datos en miles)

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

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

GASTOS TOTALES (datos en miles)

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

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

MÁRGENES (datos en miles)

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

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

BENEFICIOS E IMPUESTOS (datos en miles)

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

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

RENTABILIDAD Y EFICIENCIA

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

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

CAPACIDAD FINANCIERA E INFORMACIÓN RELEVANTE DE LAS OPERACIONES

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

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

GENERACIÓN DE RIQUEZA (datos en millones)

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

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

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

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

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

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

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

Valor de la relación con los grupos de interés

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

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

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

Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

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

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

4.2.2. Gestión comercial y clientes



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

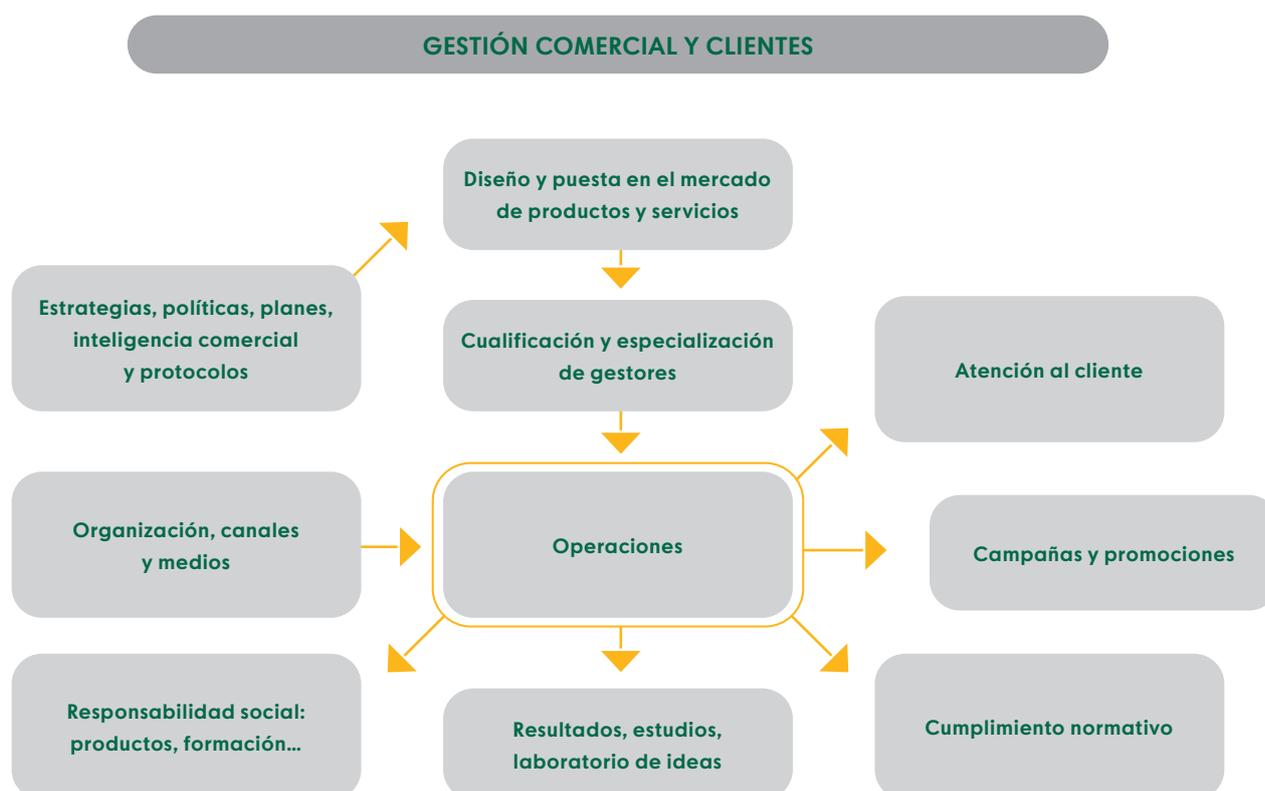
especializados de los servicios centrales. El cuadro siguiente explica las responsabilidades de cada uno de ellos en la gestión comercial:

Marco de responsabilidad organizativa con los clientes

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

Modelo de gestión comercial y marcos de relación con los clientes

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



Modelo de inteligencia comercial y relacional con los clientes

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Relación clave
Relación de valor

Atención al cliente

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

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

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

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

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

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

Gestión responsable y sostenible de clientes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cumplimiento normativo con relación a la gestión de los clientes

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

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

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



Estudios y análisis de clientes

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

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

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

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

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

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

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

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

	Caixa Popular			Grupo CCRR
	1 ^{er} semestre 2019	2 ^o semestre 2019	2 ^o semestre 2018	2 ^o semestre 2019
Valoración global sobre 100	63,24	61,88	72,72	69,57

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Los resultados obtenidos fueron:

► Valoración de la relación



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

► **Acción comercial**



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

► **Uso de oficinas y canales**

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

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

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

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

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

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

▶ Estudios cualitativos

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

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

III Resultados de la encuesta de satisfacción 2019

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

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

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

▶Cómo ha sido la atención dispensada.

▶Qué valor han tenido las explicaciones aportadas.

▶Cómo valora la documentación utilizada y entregada.

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

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

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

Valor emocional	Caixa Popular		Grupo CCRR
	Total 2019	1 ^{er} semestre 2019	Total 2019
Global (%)	84,3	84,0	83,8

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

NPS	Caixa Popular		Grupo CCRR
	Total 2019	1 ^{er} semestre 2019	Total 2019
Global (%)	73	73	72

NPS Canales	Caixa Popular		Grupo CCRR
	Total 2019	1 ^{er} semestre 2019	Total 2019
Oficinas (%)	70	73	72
Móvil (%)	74	70	67
Internet (%)	68	64	69



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

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

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

Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

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

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

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

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

COMERCIAL Y CLIENTES

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

Valor de la relación con los grupos de interés

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

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

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

Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

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

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

4.2.3. Gestión de compras y proveedores



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

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

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

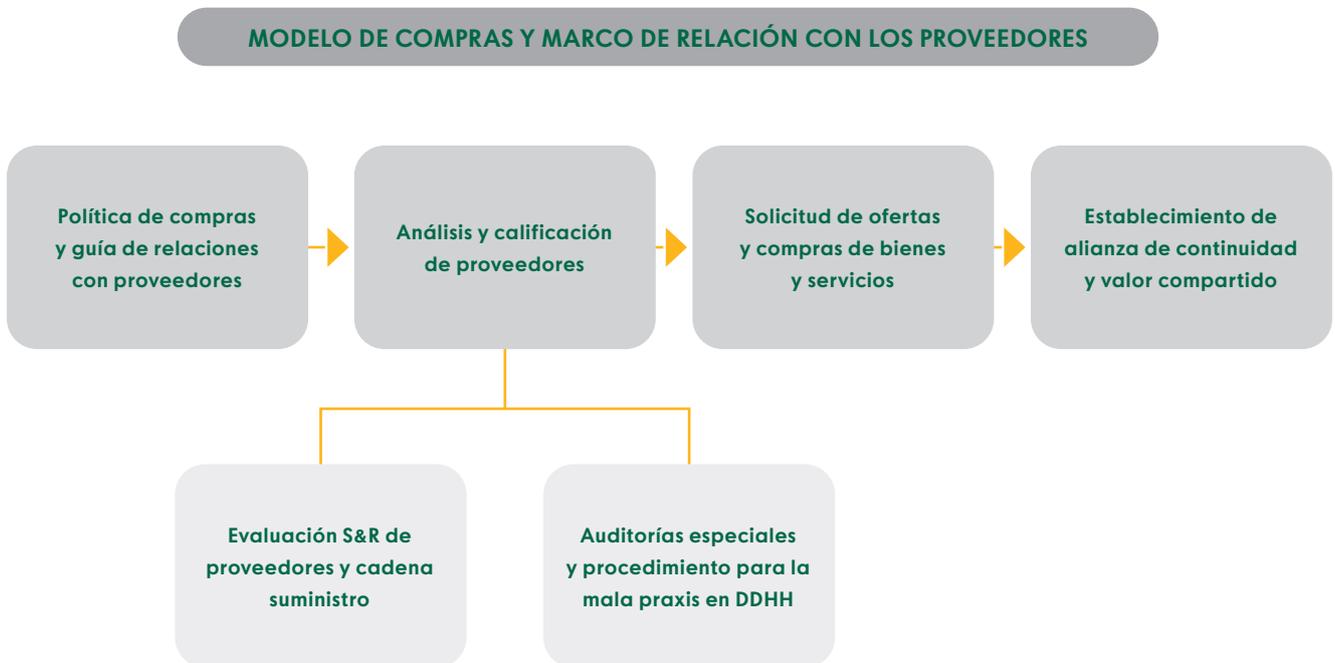
Por el tamaño de la entidad y por el tipo de sector, no existe una dependencia crítica, ni de proveedores ni de suministradores. Tampoco el volumen económico de inversión es elevado, por lo que las compras no plantean riesgos de impor-

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

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

Modelo de aprovisionamientos y de gestión de proveedores

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



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

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

Gestión sostenible y responsable de la cadena de suministro

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

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

Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

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

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

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

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

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



Valor de la relación con los grupos de interés

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

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

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

Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

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

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

4.2.4. Cooperativismo y asociacionismo



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

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

Modelo de gestión

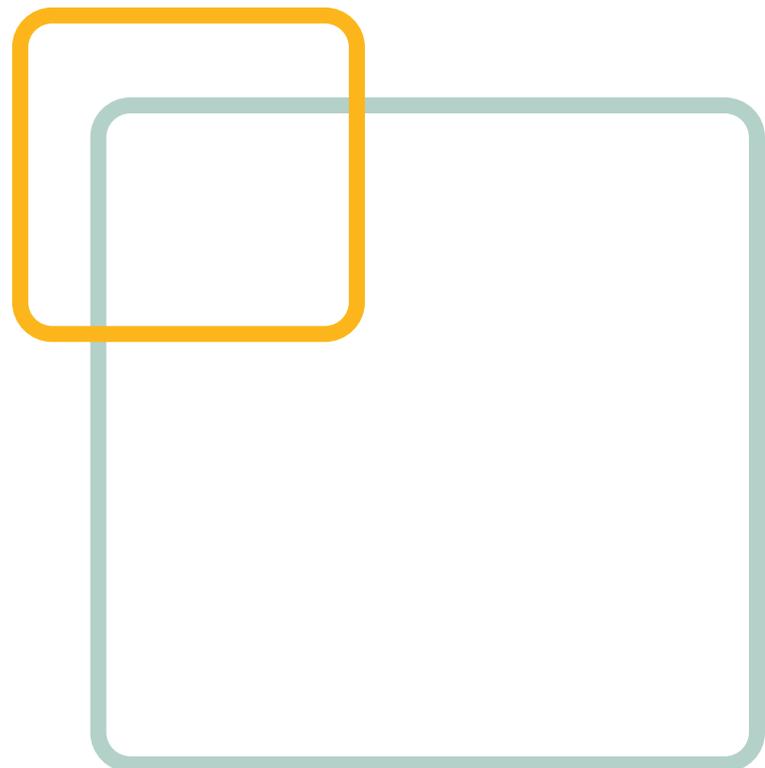
Estos estratégicos grupos de interés para la entidad se gestionan de forma compartida por las áreas de negocio, las oficinas y otras unidades organizativas de Caixa Popular, destacando la de responsabilidad social. Su modelo de gestión se resume en el siguiente cuadro:



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

Cooperativismo

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



Los principios de la gestión cooperativa son:

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

Asociacionismo

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

Las asociaciones son un vehículo de gran valor para:

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

Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

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

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



Valor del relacionamiento con los grupos de interés

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

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

Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

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

4.2.5. Administraciones, reguladores y ayuntamientos



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

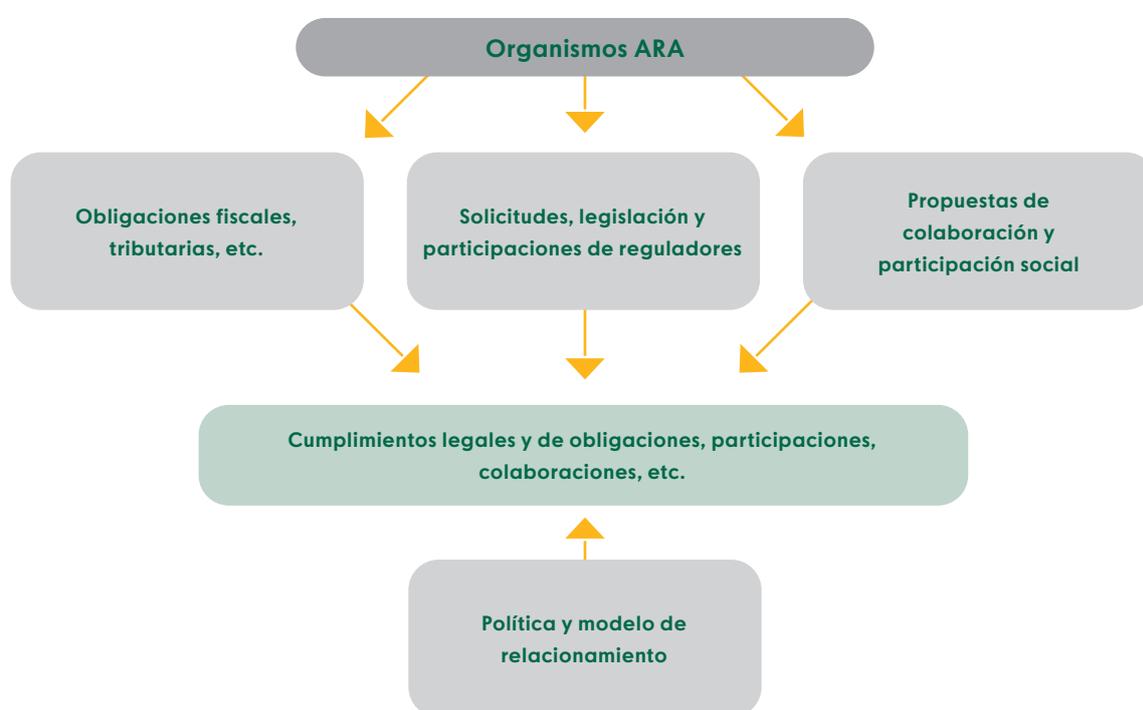
Caixa Popular sabe de la importancia crítica que tiene colaborar, participar o asumir los retos, regulaciones y necesidades de los organismos ARA (administraciones, reguladores y ayuntamientos) y, para ello, diseña y despliega modelos sistemáticos de relación y participación.

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

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

Modelo de relaciones con administraciones, reguladores y ayuntamientos

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



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

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

Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

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

Valor de la relación con los grupos de interés

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

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

Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

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

4.2.6. Aliados socios



“

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

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

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

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

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

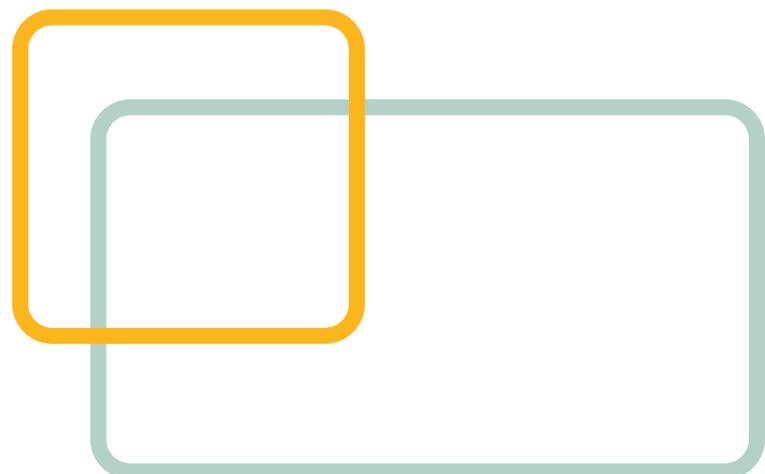
De este proceso surgen tres tipos de aliados estratégicos:

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

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

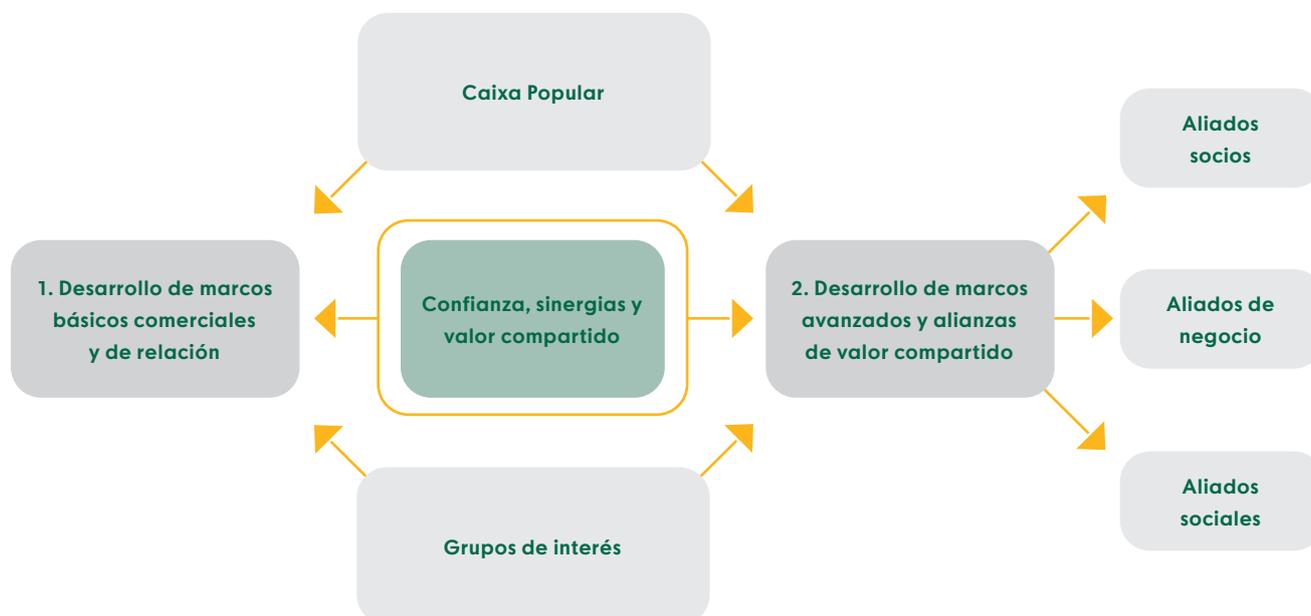
▶ Aliados sociales. Son organismos, sin ánimo de lucro, con los que se trabajan objetivos sociales (fomento del asociacionismo y la participación, apoyo en la dignidad de todas las personas, igualdad, acción social, divulgación de la responsabilidad social, etc.) dentro de la Comunitat Valenciana.

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



Modelo de alianzas

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



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

Aliados socios

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

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

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

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

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

Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

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

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

Valor de la relación con los grupos de interés

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

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

Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

Para el periodo 2020-2022 se plantean dos objetivos:

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

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

4.2.7. Gestión de la calidad



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

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

Modelo de calidad

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

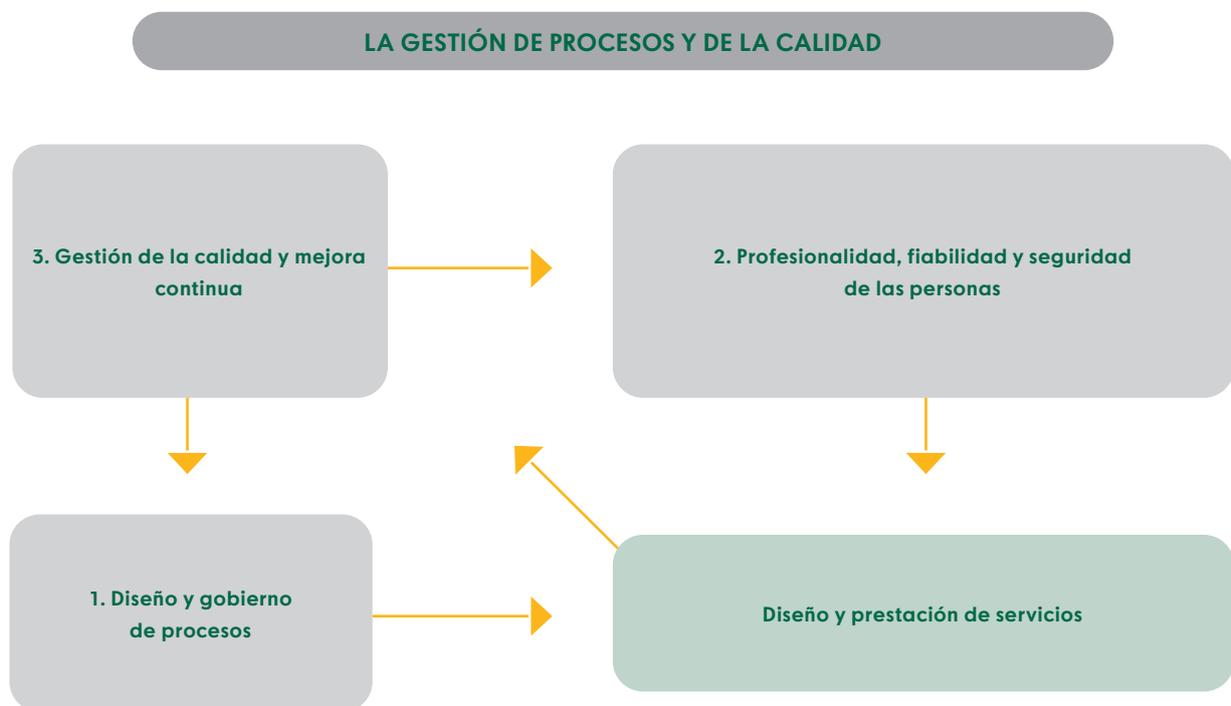
La primera de ellas es el control de todas las operaciones de la organización. Esta fase contiene el diseño y gestión de los procesos y la puesta en el mercado, en los menores plazos posibles, de los más adecuados, atractivos e innovadores productos y servicios para generar las más valiosas emociones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

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

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

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

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



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

-
- ▶ Formar al colectivo de trabajo en gestión de procesos y proyectos.

 - ▶ Formar a los líderes designados en la dirección de proyectos.

 - ▶ Analizar y seguir las actividades y resultados de los procesos y proyectos de la compañía.

 - ▶ Diseñar y desarrollar sistemáticamente procesos y métodos de análisis y de mejora de la calidad de los procesos y servicios en oficinas comerciales y en servicios centrales (consultoría organizativa).

 - ▶ Poner en marcha proyectos de mejora a través del análisis y la validación del Comité de Organización.

 - ▶ Gestionar las incidencias recibidas y cuantificar el fallo interno.

 - ▶ Fomentar y fortalecer la mejora continua a través de las aportaciones de todas las personas y clientes de la entidad.

 - ▶ Trabajar en la mejora continua de la satisfacción de los clientes en relación con las instalaciones, atención y servicios prestados, y tratamiento de las reclamaciones de estos.
-

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

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

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

Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

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

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

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

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

4.2.8. Gestión de la innovación



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

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

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

Modelo de innovación y creatividad

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

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

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

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



El modelo está estructurado en cuatro fases.

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

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

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

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

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

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

Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

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

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

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

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

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

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DE LA CREATIVIDAD

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

Valor de la relación con los grupos de interés

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

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

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

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

Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

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