

5. CADENA DE VALOR



5.1 Gestión Comercial y Clientes

Tras el desarrollo de nuestra estrategia *Reinventarse 2020* finalizada al cierre del ejercicio 2019, donde los principales ejes de actuación, desplegados a través de planes de gestión anuales, en lo que a la gestión comercial y clientes se refiere, fueron:

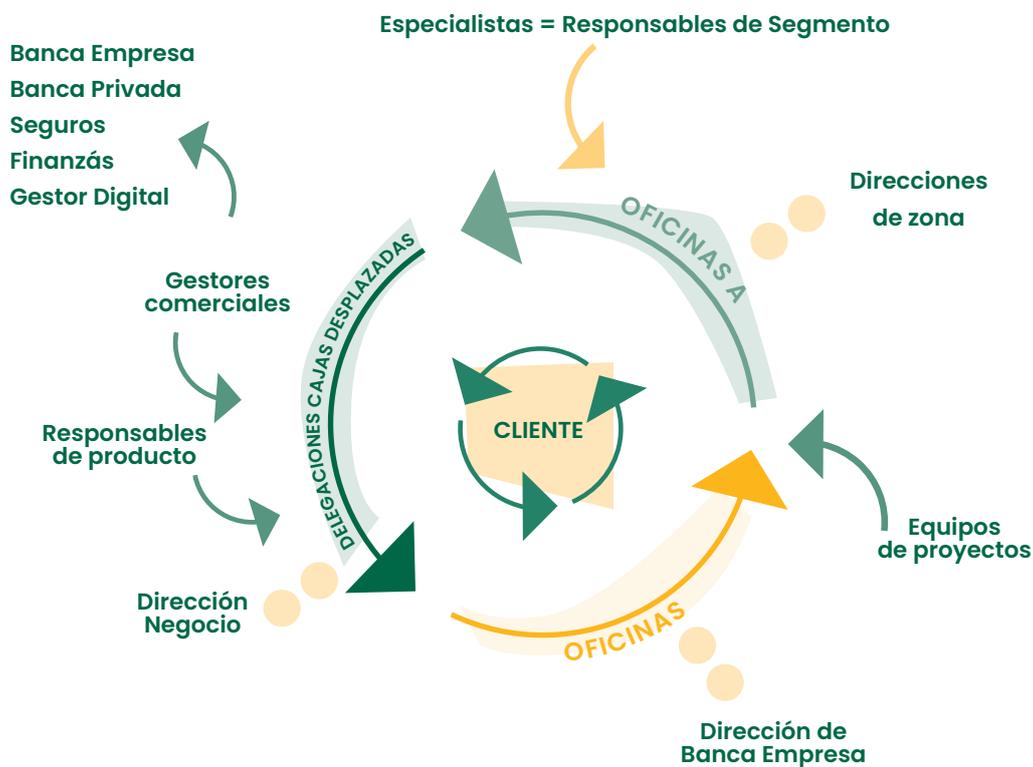
- Incorporar la “gestión de las emociones” en el modelo de experiencia del cliente, que actualmente rige y dirige las actividades y procesos comerciales con ellos.
- Mejorar la calidad y el valor de todas las líneas de negocio y productos.
- Potenciar la multicanalidad.

y donde obtuvimos unos excelentes resultados, nuestro nuevo Plan estratégico 2020–2022, *TransformAcció 2022*, definió entre sus políticas estratégicas clave o *TransformAcciones*, el **Nuevo Modelo Comercial** que desarrolla nuestra estrategia de **Propuesta de Valor**, como hemos visto anteriormente, y que operativiza el nuevo **Modelo de Relación con el Cliente** basado en los siguientes aspectos:

- Escucha activa.
- Proximidad.
- Vocación de servicio y trato personal.
- Empatía.
- Gestión ética y profesional.

- Beneficio mutuo.
- Horario presencial más amplio del mercado.
- Ofrecer y asesorar.

Este nuevo Modelo Comercial se basa, como podemos ver a continuación, en las siguientes palancas y acciones.



Los principales aspectos que introduce este nuevo modelo comercial, son los siguientes:

1. Se potencia toda la estructura de gestores en la organización.

Gestores	2019	2020	2022
Banca Empresa	4	5	6
Banca Privada	4	4	4
Banca Seguros	3	4	4
Finanzas	2	3	4

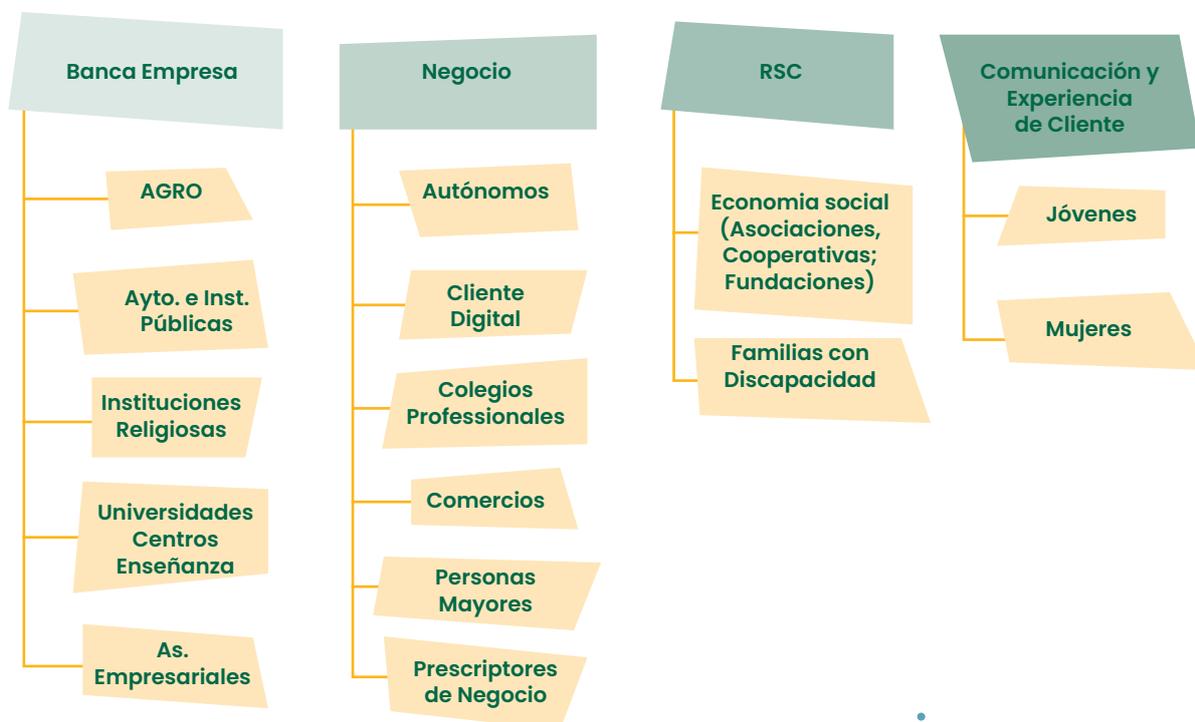
Hemos incrementado nuestros gestores de Banca empresa, Banca Privada, Seguros y Finanzas en una persona cada uno con el objetivo de potenciar la línea de negocio y acercarse al objetivo previsto al cierre del plan estratégico en 2022.

2. Se crea la figura de los **Especialistas** que son responsables de determinados segmentos o líneas de negocio y que, son asumidas por personas con capacidad de liderazgo, con habilidades para gestionar equipos y con una mentalidad ganadora.

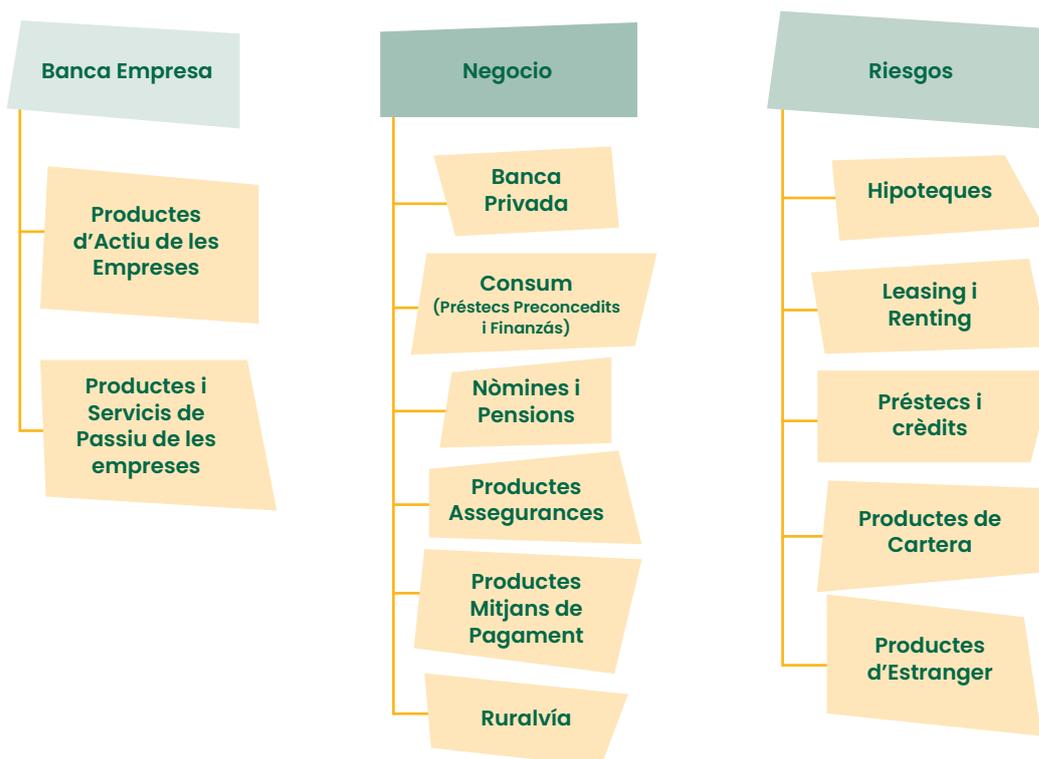
Entre las **principales responsabilidades de este nuevo puesto**, se encuentran:

- Deben ser la referencia de ese segmento de clientes en la organización.
- Deben relacionarse con los clientes y agentes relevantes de su especialidad y segmento.
- Deben detectar las necesidades y tendencias del segmento y trasladarlas a toda la organización.
- Hacer que las oficinas hagan negocio de los clientes de su especialidad / segmento.

A continuación, vemos el **mapa de marco de actuación de los distintos responsables especialistas definido durante el año 2020** que se ha llevado a cabo a partir de la identificación en las áreas: **Banca Empresa, Negocio, RSC y Comunicación y Experiencia de Cliente.**



3. Otra figura importante en este nuevo Modelo de Gestión Comercial y de Clientes es la de **responsable de producto** que en el Plan Estratégico 2020 - 2022 enmarcados en 3 áreas: **Banca Empresa, Negocio y Riesgos**, y cuyas principales responsabilidades son investigar, seleccionar, e impulsar el desarrollo de productos en Caixa Popular. Vemos a continuación el mapa de actuación de los responsables de producto.



4. La identificación, definición y desarrollo de **Equipos de Proyecto**, liderados por personas de nuestra entidad, es otra de las principales características de este nuevo modelo comercial. La principal finalidad de los proyectos definidos, como veremos a continuación, es abordar las principales necesidades y demandas de los clientes, a la vez que se potencian determinados aspectos estratégicos para Caixa Popular. Los principales criterios para definir estos criterios son, que los mismos tengan impacto en el negocio, que ayuden a reducir costes y puntos de dolor y que aborden tendencias sociales.

En 2020, los 13 proyectos definidos han sido:

1. **100 clientes camino del éxito**, proyecto destinado a incrementar la vinculación de clientes.
2. **Nuevos caminos para la diferenciación**, proyecto que estaba encaminado a encontrar aquellos aspectos que nos diferenciaran de la competencia.
3. **Eliminar los puntos de dolor en la financiación de empresas**, este proyecto, al igual que los 3 siguientes, trataba de eliminar las barreras a la contratación de productos por parte de nuestros clientes.
4. **Eliminar los puntos de dolor en la contratación de seguros**.

5. **Eliminar los puntos de dolor en la contratación de tarjetas.**
6. **Eliminar los puntos de dolor en la financiación de particulares.**
7. **El valor para el cliente tiene un precio**, proyecto cuyo objetivo es la detección de valor para el cliente y su monetización.
8. **Recomiéndanos**, proyecto enfocado a que nuestros clientes satisfechos se conviertan en nuestros prescriptores.
9. **Caixa Popular Verde**, proyecto enfocado a mejorar los impactos medioambientales positivos de Caixa Popular.
10. **Cómo conseguir ventas digitales**, proyecto que pretendía proporcionar soporte a los gestores digitales de nuestras oficinas comerciales.
11. **Nuevas alianzas de negocio**, con la misión de explorar alianzas de valor con diversos agentes, tanto de negocio como sociales.
12. **Nuevos usos de las oficinas**, para el mejor aprovechamiento del espacio de nuestras oficinas comerciales a través de usos no tradicionales.
13. **Aprovechamiento comercial de la apertura de cuentas**, como un momento clave para potenciar la venta de otros productos financieros.

5. Otra de las novedades introducidas en este nuevo modelo comercial, tiene que ver con la creación de la figura de los **gestores de Sectores Empresariales dentro del Área de Banca Empresa**, figura que surgió en junio de 2020 pero que se consolidará en el ejercicio 2021, y cuya finalidad es conseguir estar más próximos a la realidad específica de las empresas desde una perspectiva de sector o industria para potenciar nuestro negocio en esta área del mismo. Durante el año 2020, se han establecido 15 sectores prioritarios:

1. Químico.
2. Tecnología de comunicación e Información.
3. Emprendimiento / startups.
4. Transporte / logística.
5. Biotecnología.
6. Construcción / promoción.
7. Energético / renovables.
8. Industria metalúrgica.
9. Hostelería.
10. Cartón.
11. Plásticos.
12. Sanidad / clínicas privadas.
13. Muebles / lámparas / madera.
14. Industria textil y calzado.
15. Farmacéutico.
16. Alimentación.

Para dar la mejor y más profesionalizada gestión comercial, la entidad pone al servicio de sus clientes las 75 oficinas comerciales, las áreas y departamentos especializados de los servicios centrales a través de las cuales desplegamos nuestro nuevo modelo de relación comercial que hemos visitado anteriormente y que 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.

En el año 2020 hemos llevado a cabo la apertura de 2 nuevas oficinas en L'Eliana y en Valencia (C/Amadeo de Saboya), lo que nos permite seguir con nuestra estrategia de crecimiento aproximando nuestros productos y servicios, tanto a clientes actuales como a nuevos clientes potenciales.



Modelo relacional con el cliente.

Dar una respuesta estructurada a este nuevo modelo de relación con el cliente es una actividad clave para Caixa Popular ya que es a través de este modelo donde escuchamos activamente su voz tratando de generar empatía y de dar respuesta a sus necesidades y expectativas. En el año 2020, nuestro modelo de relación con el cliente ha quedado reflejado en la siguiente imagen.



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

Como aspecto a destacar desarrollado en 2020, hay que decir que se ha creado la Newsletter para Empresas y Clientes Digitales.



Además, también durante este año 2020 se ha desarrollado la nueva página web de Caixa Popular.



Atención al cliente

Caixa Popular asegura un servicio de atención a clientes adecuado y el profesional 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 lo que respecta a las reclamaciones de clientes en los últimos 3 años podemos ver los resultados en la siguiente tabla.

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.

*) 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.

Reclamaciones

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/19	VARIACIÓN 19/18
Reclamaciones entradas (Ser. Atención al Cliente)	182	109	213	66,9%	-48,8 %
Reclamaciones admitidas a trámite (SAC)	182	109	213	66,9%	-48,8 %
Reclamaciones a favor del reclamante (SAC)	124	21	51	490,5%	-58,82 %
Reclamaciones entradas (Defensor del Cliente)	8	9	22	-11,1%	-59,1 %
Reclamaciones admitidas a trámite (DC)	5	3	4	66,6%	-25,0 %
Reclamaciones a favor del reclamante (DC)	3	1	1	200%	0 %
Reclamaciones entradas (Banco de España)	12	16	53	-25%	-69,8 %
Reclamaciones admitidas a trámite (BE)	12	16	53	-25%	-69,8 %
Reclamaciones a favor del reclamante (BE)	9	4	20	125%	-80,0 %
N.º de reclamaciones por protección de datos entradas	1	1	2	0%	-50,0 %
N.º de reclamaciones por protección de datos reales	1	1	1	0%	0 %
N.º de reclamaciones por protección datos, razón interesada	0	0	0	0%	0 %
Coste total de las reclamaciones	298.980,25	78.821,76	822.184,26	279,3%	-90,41 %

Las cifras de reclamaciones se han incrementado durante el año 2020, debido fundamentalmente a los cambios legales que han propiciado la reclamación de los gastos hipotecarios por parte de nuestros clientes.

Gestión responsable y sostenible de clientes

Para Caixa Popular, la gestión sostenible de nuestra cadena de valor no sólo se aplica a las relaciones que tenemos con nuestros proveedores o relaciones aguas arriba (*upstream*), sino que también es importante para nosotros el comportamiento responsable y sostenible de nuestros clientes o relaciones aguas abajo (*downstream*).

En cuanto a estas últimas, para Caixa Popular el mejor cliente es el que cumple con sus obligaciones financieras a la vez que se comporta como un ciudadano implicado en colaborar, en proteger y en mejorar la sociedad y el medio ambiente.

Socialmente hablando, en el caso de que nuestros clientes sean empresas u organizaciones, éstas deberían ser propietarias de negocios enmarcados dentro de la legislación y gestionados bajo la ética y el cumplimiento, a la vez que generan valor para el entorno social en el cual desempeña sus actividades y decisiones. Medioambientalmente, estas empresas u organizaciones deben 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, además de definir un posicionamiento claro de cara a minimizar sus impactos medioambientales negativos.

Nuestra comprensión de la responsabilidad social se basa en propugnar y alentar que las personas, empresas y organizaciones con las que trabajamos sean también agentes activos en la exigencia que estos pueden llegar a tener con sus cadenas de valor, animando a los agentes que integran las mismas a que tengan un posicionamiento y compromiso claro hacia la responsabilidad social y medioambiental y, por tanto, hacia el desarrollo sostenible.

Caixa Popular contempla 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.
- Líneas de financiación verde para la mejora de la eficiencia energética, viviendas con niveles de eficiencia energética A y B y para la compra de vehículos eléctricos.



Como hecho significativo en este 2020 nos gustaría destacar la puesta en marcha de la tarjeta mixta **Caixa Popular Dona** que es una iniciativa que nace con el objetivo de apoyar el movimiento que abanderada la igualdad entre mujeres y hombres, y que permite donar una parte de los ingresos que genera a financiar proyectos que trabajan por la igualdad entre las personas.



Estudios y análisis de clientes

Con respecto al análisis de nuestros clientes en términos de satisfacción de sus necesidades y expectativas, durante el año 2020 desarrollamos los siguientes aspectos:

- las encuestas de los clientes que se llevan a cabo al año, a los tres y a los 10 años de su alta,
- la encuesta de satisfacción 2020.

Resultados de la gestión durante el ejercicio 2020

El ejercicio 2020 ha sido un año especialmente importante para Caixa Popular y para todos sus grupos de interés. La crisis social, sanitaria y económica provocada por la COVID-19 no ha dejado indiferente a nadie afectando profundamente a nuestra sociedad. A pesar de lo anterior, y gracias al esfuerzo conjunto de todas y cada una de las personas que componemos Caixa Popular, así como al esfuerzo de nuestros clientes, los resultados de la gestión han sido positivos.

COMERCIAL Y CLIENTES

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/19	VARIACIÓN 19/18
N.º de clientes a fecha 1 de enero	204.831	193.890	188.599	5,64 %	2,8 %
N.º de clientes a fecha 31 de diciembre	215.608	204.831	193.890	5,26 %	5,6 %
Volumen de negocio fuera de balance (euros)	321 m€	291 m€	243 m€	10,31 %	19,75 %
Negocio Total	3.620 m€	3.048 m€	2.733 m€	18,77 %	11,5 %
Volumen de formación a clientes (número de personas)	716	1.445	648	-50,4%	123 %

A pesar de situación provocada por la COVID-19, Caixa Popular ha incrementado el número de clientes durante este 2020 en 10.777, cifra prácticamente idéntica a la de 2019.

El crecimiento en el número de clientes ha venido acompañado por un crecimiento superior de los volúmenes de negocio tanto en el negocio total como en el de fuera de balance.

Este importante crecimiento sostenido en los últimos 3 años en las cifras de clientes y negocio refuerza nuestra creencia y apuesta por ofrecer a la sociedad valenciana un modelo de banca cooperativa, con valores, 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 3.500 millones de euros de negocio total y convertirse en la primera entidad financiera valenciana por activos.

A pesar de la pandemia y la dificultad para la realización de formación presencial se ha continuado realizando de manera telemática, llegando a un 50,4% menos de beneficiarios debido a la realización de un menor número de actividades.



RESPUESTA COVID-19

Durante el año 2020, en Caixa Popular, hemos sido conscientes de las dificultades que muchos de nuestros clientes han tenido, poniendo en marcha una serie de iniciativas que han tratado de reducir los efectos adversos de la pandemia. Algunas de estas iniciativas han sido:

1. Medidas complementarias apoyo a comercios, autónomos, empresas y cooperativas afectados por COVID-19.

A través de esta iniciativa, desde Caixa Popular hemos eliminado las comisiones de mantenimiento de los terminales TPV durante 2 meses. Además, se devolvieron las comisiones de mantenimiento de la cuenta que se hubieron cobrado en marzo de 2020.

2. Medidas complementarias apoyo a familias y particulares.

Mediante esta iniciativa, hemos adelantado el pago de pensiones y desempleo estos clientes. Además, hemos incrementado los límites de las tarjetas de crédito un 25% y aplazado el pago de cualquier cargo superior a 90€. Junto a estas medidas, hemos devuelto la comisión de mantenimiento de la cuenta a aquel cliente que se le haya cobrado en la liquidación de marzo de 2020 y ampliado el límite de pago sin pedir PIN para pagos con teléfono o tarjetas sin contacto de 20€ a 50€.

Retos para 2021

- Desarrollar la Política General de Clientes.
- Desplegar y profundizar en los sectores a través de la creación de equipos específicos.
- Desarrollo de modelo comercial de venta a distancia.
- Aprovechamiento comercial del horario de tardes en las oficinas para mejorar la atención al cliente en procesos de venta de productos más complejos.

5.2 Gestión de Compras y Proveedores

Caixa Popular gestiona sus compras, sus proveedores y su cadena de suministro, es decir su cadena de valor aguas arriba o *upstream*, a través de su Política de Compras y Contratación de Proveedores que fue aprobada en 2020. Esta política tiene como finalidad, facilitar la consecución de los objetivos definidos en el Plan Estratégico de Caixa Popular, que se concretan en el Plan de Gestión anual.

Esta política, establece el marco de colaboración entre Caixa Popular y sus proveedores, que promueva relaciones comerciales estables y que proporcione sinergias a ambas partes, en coherencia con los valores de Caixa Popular. Es por todo ello que además de aplicar criterios de carácter técnico y económico, se definen criterios con el fin de implantar buenas prácticas en los proveedores aportando valor a la sociedad y minimizando el impacto ambiental de la entidad; estos criterios de carácter medioambiental, social y éticos forman parte intrínseca de la política de compras y contratación de proveedores, concretándose en cada uno de los pliegos de condiciones adaptándose a las necesidades de cada una de las licitaciones.

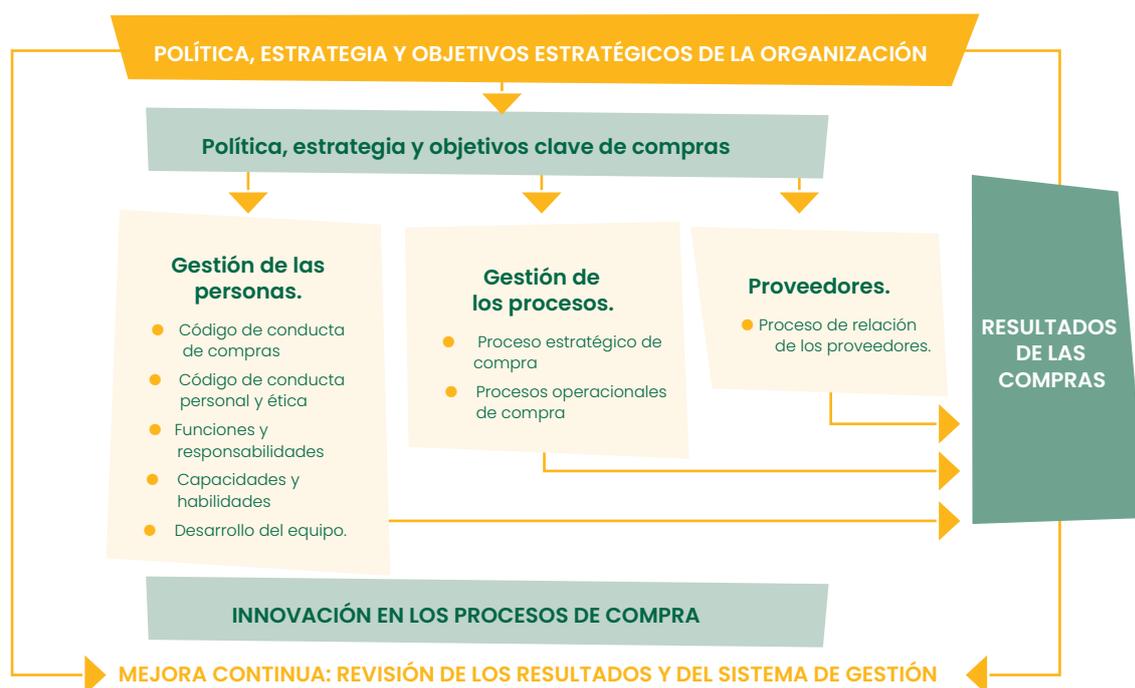
Los **principales objetivos de nuestra política** de compras y contratación de proveedores son:

Misión: adquirir y contratar bajo criterios de eficiencia y sostenibilidad los productos y servicios necesarios para Caixa Popular, anticipándose a las necesidades de compra, identificando sinergias y oportunidades de ahorros de costes que mejoren los servicios y procesos de Caixa Popular y que ello tenga un impacto directo en la cuenta de resultados.

Visión: adquisición del compromiso de proporcionar de forma responsable y sostenible los bienes y servicios necesarios en el plazo y cantidad requerida al menos coste total y con el menor riesgo para Caixa Popular.

Modelo de Gestión de Compras y Contratación de Proveedores.

Este modelo de gestión se basa en la norma *UNE – CWA 15896 Gestión de Compras*, cuyo objetivo es unificar los procedimientos de trabajo y otorgar criterios de actuación en la responsabilidad de compras o contrataciones. Podemos ver dicho modelo a continuación, en la siguiente imagen:



Nuestros compromisos en materia de compras y contratación de proveedores, siguiendo nuestros 'Principios y Criterios de Actuación' son los siguientes:

- Actuar con ética profesional, honradez, transparencia y coherencia en el ejercicio de nuestras responsabilidades.
- Buscar relaciones comerciales cercanas y duraderas, basadas en un interés sincero y trato respetuoso, mediante un diálogo permanente que permita el conocimiento mutuo y la confianza en la calidad de los productos y servicios contratados.
- Trasladar a la cadena de suministro la importancia de trabajar por una sociedad más sostenible social, económica y medioambientalmente.
- Mantener una actitud responsable y visión global, en la que primen los intereses de Caixa Popular por encima de los individuales.
- Valorar las necesidades concretas, oportunidades de ahorro o sinergias que ayuden a conseguir los objetivos marcados por el Plan de Gestión, minimizando costes tanto en compras como en contratación de nuevos servicios.
- Generar beneficios mutuos junto a nuestros proveedores,

basando nuestra relación en criterios comerciales y la búsqueda de la eficiencia, con el compromiso de evitar oportunismos desleales y del escrupuloso cumplimiento de las condiciones pactadas.

- Intentar crear riqueza en nuestro entorno, primando la condición valenciana de nuestros proveedores.
- Practicar la intercooperación, fomentando las relaciones profesionales y comerciales con otras cooperativas, en especial aquellas socias de Caixa Popular, de modo que, ante similitud de ofertas, estas condiciones sean decisivas y podamos contribuir a generar valor a nuestros socios.
- Cumplir rigurosamente toda la normativa y, como entidad comprometida que somos, sólo trabajamos con quienes acrediten un nivel de compromiso adecuado con las prácticas socialmente responsables y sostenibles.

Esta política y las actuaciones que de ella se derivan se gestionan 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 respondan 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 importancia 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).

En cuanto al **proceso a partir del cual se despliega nuestra política y este modelo de gestión de compras**, se basa en las siguientes etapas:

- El análisis, calificación y selección 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.

Con carácter general, los **procesos de selección de proveedores** se deben adecuar a **criterios de objetividad, imparcialidad e igualdad de oportunidades** evitando cualquier favoritismo o interferencia de conflictos de interés en su selección. Por tanto, en la selección definitiva de los proveedores se ponderará la concurrencia en los mismos de las cualidades que vienen impuestas por los principios establecidos por Caixa Popular para

garantizar unos altos estándares éticos de los terceros con los que se contrata la prestación de servicios y/o la adquisición de suministros. Estos principios son:

- **Principio de honorabilidad.**
- **Principio de moralidad y ética laboral.**
- **Principio de reconocida experiencia y calidad.**
- **Principio de sostenibilidad ambiental.**

Podrá ser excluido de la participación de selección todo proveedor en el que se den alguna de las siguientes circunstancias:

- Sus políticas y actuaciones vayan en contra de los principios y valores de Caixa Popular, así como de su honorabilidad y reputación.
- Aquellos proveedores con los que haya surgido una incidencia grave en la prestación de un servicio a la entidad.
- En atención a la prestación de servicios concreta o al suministro que se quiera contratar, se excluirán a aquellos proveedores en situación de concurso de acreedores, cuando dicha circunstancia se considere que pudiera generar consecuencias adversas para la entidad.
- No se encuentren al corriente en los pagos a la Tesorería General de la Seguridad Social y/o a la Agencia Tributaria.
- Sean propietarias de sociedades financieras radicadas en paraísos fiscales.
- Haya sido declarado culpable de un delito que afecte a su moralidad profesional (por ejemplo, delitos contra los trabajadores), o existan indicios fehacientes de su involucración en un caso de blanqueo de capitales, financiación del terrorismo o similares.

Gestión sostenible y responsable de la cadena de suministro

Como hemos comentado anteriormente, 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:

- Comercio justo para aquellos productos de consumo en los cuales se pueda aplicar este concepto.
- Maximizar las compras a proveedores locales.
- Constituir alianzas de continuidad para suministros y servicios estratégicos, fortaleciendo a proveedores clave por su generación de valor.

- Asegurar la gestión responsable de la cadena de suministro constituida por los proveedores y las posibles contratas asociadas.

Resultados de la gestión durante el ejercicio 2020

El ejercicio 2020 ha sido un año clave en el avance de la gestión estratégica de los proveedores y de los aprovisionamientos en Caixa Popular, ya que se ha creado la política de compras y contratación de proveedores que hemos detallado anteriormente y se dio continuidad a la estructura de gestión (unidad y enlace lateral).

COMPRAS Y PROVEEDORES

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/19	VARIACIÓN 19/18
Gastos por intereses y comisiones (euros)	1.440	361	266	298,89%	35,71%
Compras de bienes y servicios (euros)	13.095	12.382	11.799	5,75%	4,94%
Ratio de adquisiciones a proveedores locales (%)	68	72	76	-5,55%	-5,26%
Índice de adquisiciones bajo alianza (continuidad LP)(%)	83	84	94	-1,19%	-1,06%

En el ejercicio 2020 se comprueba el cumplimiento de las estrategias de sostenibilidad en las compras por los resultados obtenidos en la ratio de adquisiciones a proveedores locales, aunque con una ligera tendencia a la baja por el peso cada vez más importante se los servicios prestados por los aliados socios. 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 se incrementaron notablemente debido a los costes soportados por el gran volumen de la tesorería debido al importante crecimiento del ahorro y a los tipos de interés aplicados a la entidad en las cuentas tesorerías que mantiene con terceros.

Retos para 2021

Durante el periodo 2020-2022 se terminará de consolidar y fortalecer la gestión estratégica de las compras y de los proveedores mediante el despliegue efectivo de la política de Compras y Contratación de Proveedores y se finalizará con la gestión sostenible de los proveedores y de la cadena de suministro.

5.3 Administraciones-reguladores y Ayuntamientos

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; **la especialidad, 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.



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.

La responsabilidad en cuanto a la gestión de estos grupos de interés, recae sobre el **Área de Relaciones Institucionales**, que recoge y gestiona toda la información que llega de los mismos.

Un hecho relevante acaecido durante el año 2020 en relación a la gestión comercial de estos grupos de interés ha sido la **creación de puesto de Especialista Responsable de los mismos**.

Resultados de la gestión durante el ejercicio 2020

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

RESPUESTA COVID-19

Desde Caixa Popular, también hemos sido sensibles a las necesidades que este tipo de instituciones han tenido durante la pandemia en el año 2020, sobre todo en su relación con las ciudadanía a la que le prestan servicios, así en este año tan complicado

hemos **lanzado líneas de apoyo a** ayuntamientos y entidades locales para tramitar ayudas a particulares a través de un sistema de tarjetas prepago que permite a los ayuntamientos, canalizar las ayudas de emergencia a particulares sin pasar por la entidad financiera, sin manipulación de efectivo, ni cheques, ni bonos o cualquier otro soporte en papel evitando contactos físicos.

Retos para 2021

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 relación con organismos ARA.

- Desde la especialidad se está trabajando en el desarrollo de un catálogo de productos y servicios para ayuntamientos.
- Cuadro con indicadores específicos.
- Establecimiento de contacto con los responsables de ayuntamientos que tienen que ver con temas relacionados (negocio y/o social) con Caixa Popular (concejales específicos).

5.4 Cooperativismo y asociacionismo

Caixa Popular, como entidad cooperativa convencida del impacto global de la generación de valor compartido, inherente a este modelo de economía social, a través de sus principios cooperativos, establece en sus estrategias y principios el desarrollo, la consolidación y el apoyo al cooperativismo y al asociacionismo en la Comunitat Valenciana.

Modelo de gestión

La gestión estratégica de estos dos grupos de interés clave 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 la creación y fortalecimiento de organizaciones capaces de generar impactos positivos a nivel social y medioambiental y de crear 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.

Un hecho relevante llevado a cabo por nuestra entidad en el año 2020 ha sido la creación del **puesto de especialista responsable** que gestiona estos grupos de interés desde una perspectiva comercial dentro del segmento de Responsabilidad Social.

Cooperativismo

En el caso del cooperativismo, por su propia condición y convicción, Caixa Popular 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 que guían nuestras actuaciones 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.

En el **anexo**, se puede consultar el listado de Cooperativas socias de Caixa Popular.

Asociacionismo

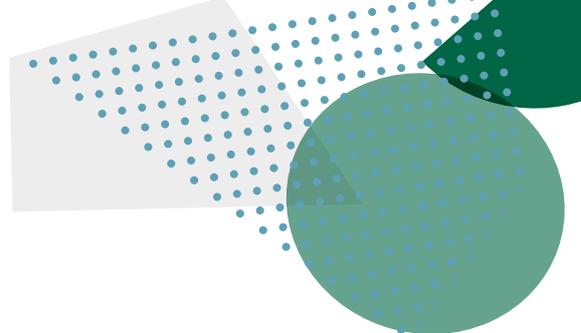
Caixa Popular entiende el asociacionismo como una de las plataformas más importantes para que grupos de personas físicas o jurídicas, de manera libre y voluntaria, puedan dar solución a necesidades y objetivos compartidos comunes.

Nuestra 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 2020

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

COOPERATIVISMO Y ASOCIACIONISMO

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º cooperativas socias de Caixa Popular	161	162	157	-0,6%	3,18 %
N.º cooperativas clientes de Caixa Popular	423	414	395	2,17%	4,81 %
N.º cooperativas participando en la gestión estratégica	10	10	10	0%	0 %
N.º asociaciones clientes de Caixa Popular	5455	5126	4289	6,42%	19,51 %

A pesar del impacto de la COVID-19 en el sector empresarial, el número de cooperativa socias se mantiene estable en este 2020, reduciéndose sólo en una cooperativa respecto a 2019.

El número de cooperativas clientes que, en el año 2020, se han incrementado en un 2,17% con respecto a 2019 y un 7,1% respecto a 2018 consolidando a Caixa Popular como la referencia del cooperativismo valenciano. El número de cooperativas socias participando en la gestión estratégica de Caixa Popular, continúa siendo de 10 sin variar en los últimos 3 años.

En esta misma línea, pero de manera más pronunciada si cabe, destacar que el número de asociaciones clientes de Caixa Popular, se han incrementado en un 6,42% en 2020 con respecto a 2019 y un 27,19% con respecto a 2018.

RESPUESTA COVID-19

Desde Caixa Popular hemos sido sensibles a las necesidades de las asociaciones que colaboran con nosotros en un momento tan complicado como el vivido

en el año 2020 con motivo de la pandemia provocada por la COVID-19. En concreto, hemos puesto en marcha medidas de apoyo a asociaciones y fundaciones que han consistido en la creación de líneas de financiación de rápida concesión y sin comisiones, para ayudar a cubrir faltas de liquidez provocada por la merma de ingresos y el anticipo de subvenciones de la administración que puedan recibir por este motivo.

Retos para 2021

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.

Creación de una Newsletter específica para asociaciones.

Desarrollo de ***l'Escola d'Associacions***, que siguiendo el modelo formativo establecido por La Fundació Hortà Sud, se aplicará a otros territorios como La Safor, Requena y L'Alcoià.

5.5 Aliados y Socios

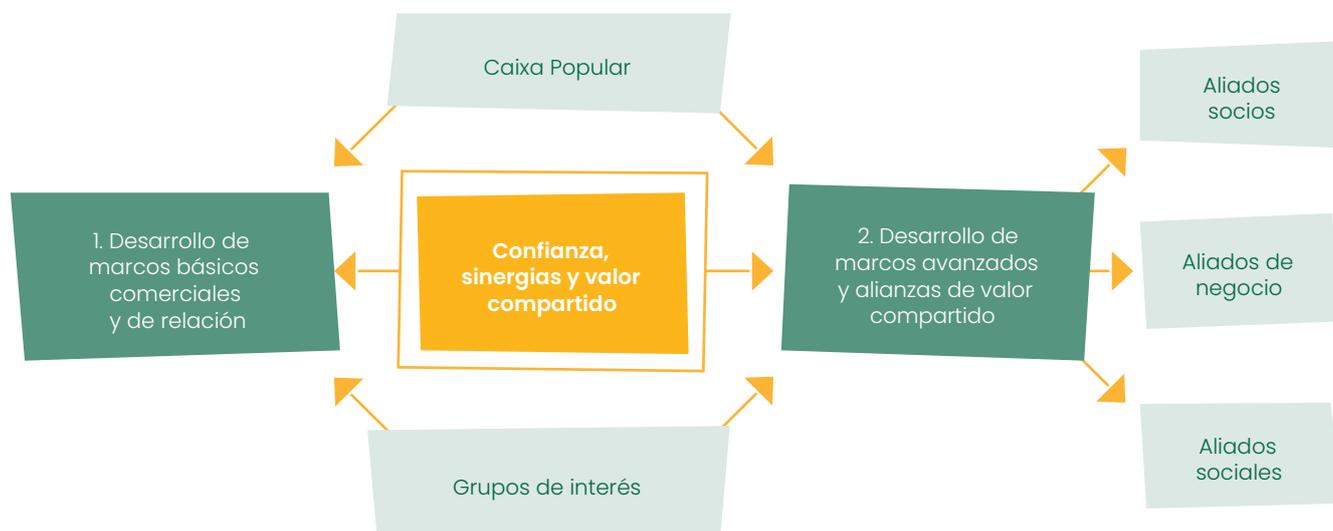
Caixa Popular, como entidad plural, precursora del bien común y convencida del valor de la actuación conjunta, considera la gestión de las alianzas como un proceso clave de su consolidación y desarrollo empresarial en los mercados y en la sociedad ya que nos permite establecer y desarrollar alianzas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

Caixa Popular, clasifica sus alianzas estratégicas en tres tipos o categorías, son las siguientes:

- **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.

El modelo de gestión estratégica de alianzas se explica a través de la siguiente imagen:





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 presenten 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 Comunitat 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 2020

Como hecho relevante llevado a cabo a lo largo del año 2020, hay que destacar el lanzamiento, dentro de los 13 equipos de proyecto creados, del equipo de proyecto de **Nuevas alianzas de negocio**, proyecto que pretendía explorar alianzas de valor con diversos agentes, tanto de negocio como sociales.

El ejercicio 2020, primer año de nuestro nuevo plan estratégico **TransformAcció 2020 – 2022**, nuestras alianzas han seguido muy presentes en nuestra estrategia y en nuestra gestión. A continuación, podemos ver los principales resultados de dicha gestión.

RELACIONES CON ALIADOS SOCIOS

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/19	VARIACIÓN 19/18
N.º aliados socios	4	4	4	0%	0 %
N.º equipos estratégicos en los aliados socios	12	9	9	33,33%	0 %
N.º aliados estratégicos de la cadena de valor	240	234	197	2,56 %	18,78 %
N.º aliados estratégicos sociales	19	18	18	5,55%	0 %

Como acabamos de ver, en un año tan complicado como ha sido el año 2020, hemos mantenido el número de aliados socios, y hemos aumentado con respecto a 2019 el número de equipos estratégicos en los aliados socios que se han incrementado en un 33% y en el número de aliados estratégicos sociales, donde en 2020 hemos crecido un 5,55% con respecto a 2019. En cuanto a los aliados estratégicos de la cadena de valor se han mantenido las cifras de 2019 creciendo en 6 lo que representa un 2,56% más en este 2020.

Algunos ejemplos de los resultados conseguidos a través de nuestras alianzas han sido:

1. **Acciones de Impacto Social** a través de las cuáles impulsamos la **innovación y el emprendimiento**.

A través de la escucha de nuestros grupos de interés y conjuntamente con nuestros aliados desarrollamos iniciativas que les ayuden a dar solución a sus necesidades y a mejorar la sociedad. Además, fomentamos la creatividad, las nuevas ideas y los pensamientos disruptivos en nuestro colectivo de trabajo y damos cobertura al ecosistema emprendedor con nuestros productos y servicios adaptados lo que contribuye a consolidar proyectos emprendedores que generan riqueza en nuestra sociedad.

Un ejemplo de este tipo de iniciativas y alianzas, ha sido la establecida con la entidad **La Pinada Lab**. Con esta alianza queremos generar sinergias con el mundo de la innovación

valenciana que permitan lanzar nuevas propuestas con un impacto social y ambiental, fundamentalmente en los **ODS 9, 11, 17**.

2. **Acciones de impacto medioambiental** a través de los cuáles impulsamos **proyectos medioambientales**.

A través de estas acciones fomentamos la concienciación de la sociedad para conseguir un mundo más verde. El cambio hacia una sociedad más verde pasa, no solo por las acciones propias, sino por generar conciencia en la población para lograr el reto de crear un entorno más saludable ambientalmente.

Un ejemplo de este tipo de iniciativas y alianzas, ha sido la establecida junto con la **fundación por el escultismo Sant Jordi**, donde fomentamos la relación con la naturaleza de los más jóvenes a través del centro ambiental de la Calderona enclavado en el corazón de este parque natural y donde generamos impactos positivos en los **ODS 4, 11, 13 y 17**.

3. **Acciones de impacto en la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres**, donde a través de alianzas como la establecida con **Novaterra**, hemos desarrollado el **Proyecto Dona Emprén**, a través de cual, fomentamos el autoempleo y la igualdad de oportunidades para mujeres con acceso difícil al crédito, inspirado en el modelo de microcréditos del premio Nobel de la Paz Muhammad Yunus y donde generamos impactos positivos en los **ODS 3, 5, 8, 9, 11 y 17**.

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.
- Establecimiento de alianzas de carácter ambiental.