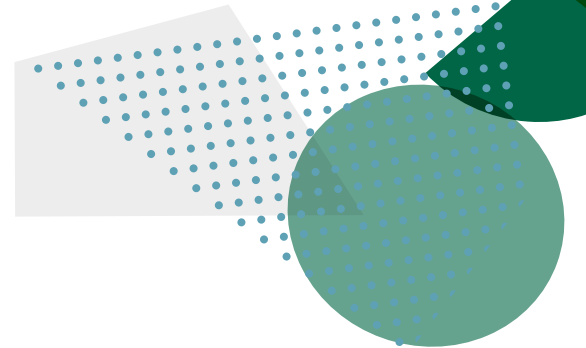




5. CADENA DE VALOR



5.1 Gestió comercial i clients

Després del desenvolupament de la nostra estratègia *Reinventar-se 2020* finalitzada al tancament de l'exercici 2019, en què els principals eixos d'actuació, desplegats a través de plans de gestió anuals, pel que fa a la gestió comercial i clients, van ser:

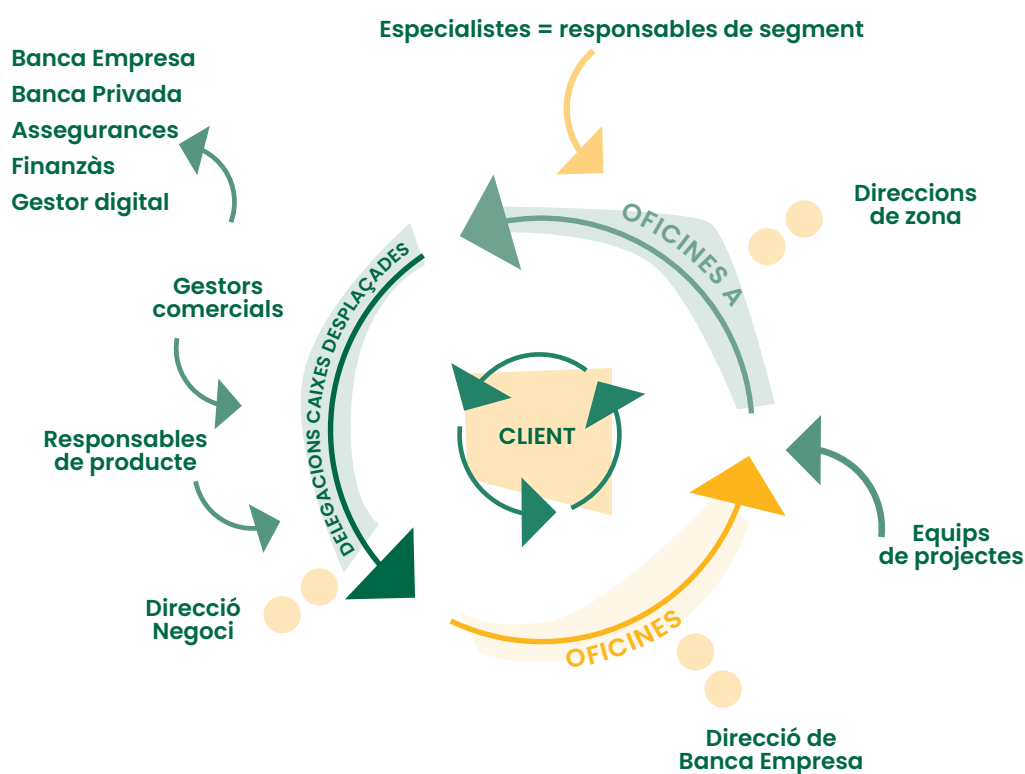
- Incorporar la "gestió de les emocions" al model d'experiència del client, que actualment regeix i dirigeix les activitats i els processos comercials amb ells.
- Millorar la qualitat i el valor de totes les línies de negoci i productes.
- Potenciar la multicanalitat.

i en què vam obtenir uns resultats excel·lents, el nostre nou pla estratègic 2020-2022, *TransformAcció 2022*, va definir entre les seues polítiques estratègiques clau o *TransformAccions*, el **nou Model Comercial** que desenvolupa la nostra estratègia de **Proposta de Valor**, com hem vist anteriorment, i que operativitza el nou **Model de Relació amb el Client** basat en els aspectes següents:

- Escolta activa.
- Proximitat.
- Vocació de servei i tracte personal.
- Empatia.
- Gestió ètica i professional.

- Benefici mutu.
- Horari presencial més ampli del mercat.
- Oferir i assessorar.

Aquest nou Model Comercial es basa, com podem veure a continuació, en les palanques i les accions següents:



Els aspectes principals que introdueix aquest nou model comercial són els següents,

1. Es potencia tota l'estructura de gestors en l'organització.

Gestors	2019	2020	2022
Banca Empresa	4	5	6
Banca Privada	4	4	4
Banca Assegurances	3	4	4
Finanzàs	2	3	4

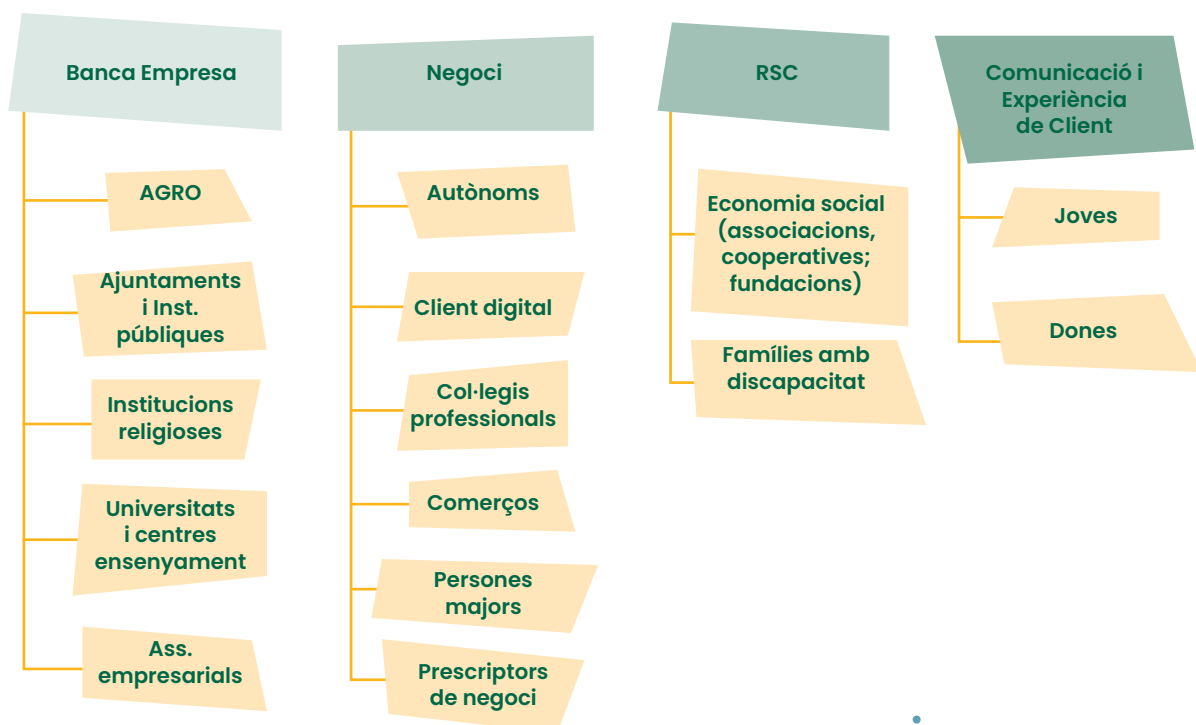
Hem incrementat els nostres gestors de Banca Empresa, Banca Privada, Assegurances i Finanzàs en una persona cadascun amb l'objectiu de potenciar la línia de negoci i acostar-se a l'objectiu previst al tancament del pla estratègic el 2022.

2. Es crea la figura dels **especialistes** que són responsables de determinats segments o línies de negoci i que són assumides per persones amb capacitat de lideratge, amb habilitats per a gestionar equips i amb una mentalitat guanyadora.

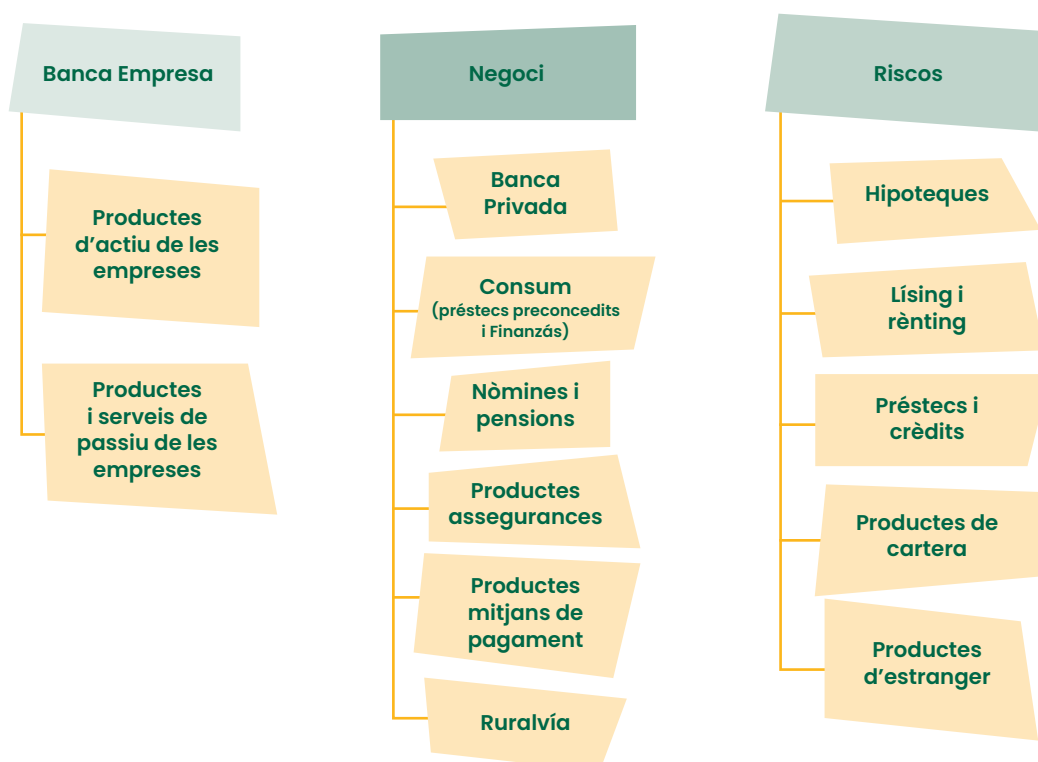
Entre les **responsabilitats principals d'aquest nou lloc** estan:

- Han de ser la referència d'aquest segment de clients en l'organització.
- Han de relacionar-se amb els clients i els agents rellevants de la seua especialitat i segment.
- Han de detectar les necessitats i les tendències del segment i traslladar-les a tota l'organització.
- Han de fer que les oficines facen negoci dels clients de la seua especialitat / segment.

A continuació, veiem el **mapa del marc d'actuació dels diferents responsables especialistes definit durant l'any 2020** que s'ha dut a terme a partir de la identificació en les àrees: **Banca Empresa, Negoci, RSC i Comunicació i Experiència de Client**.



3. Una altra figura important en aquest nou Model de Gestió Comercial i de Clients és la de **responsable de producte** que en el Pla Estratègic 2020-2022 estan emmarcats en 3 àrees: **Banca Empresa, Negoci i Riscos**, i les principals responsabilitats dels quals són investigar, seleccionar i impulsar el desenvolupament de productes en Caixa Popular. Vegem a continuació el mapa d'actuació dels responsables de producte.



4. La identificació, la definició i el desenvolupament d'**Equips de Projecte**, liderats per persones de la nostra entitat, és una altra de les principals característiques d'aquest nou model comercial. La finalitat principal dels projectes definits, com veurem a continuació, és abordar les principals necessitats i demandes dels clients, alhora que es potencien determinats aspectes estratègics per a Caixa Popular. Els criteris principals per a definir aquests projectes són que tinguin impacte en el negoci, que ajuden a reduir costos i punts de dolor i que aborden tendències socials.

El 2020, els 13 projectes definits han sigut:

1. **100 clients camí de l'èxit**, projecte destinat a incrementar la vinculació de clients.
2. **Nous camins per a la diferenciació**, projecte que estava encaminat a trobar els aspectes que ens diferenciaren de la competència.
3. **Eliminar els punts de dolor en el finançament d'empreses**, aquest projecte, igual que els 3 següents, tractava d'eliminar les barreres a la contractació de productes per part dels nostres clients.
4. **Eliminar els punts de dolor en la contractació d'assegurances**.

5. **Eliminar els punts de dolor en la contractació de targetes.**
6. **Eliminar els punts de dolor en el finançament de particulars.**
7. **El valor per al client té un preu,** projecte l'objectiu del qual és la detecció de valor per al client i la seua monetització.
8. **Recomana'ns,** projecte enfocat al fet que els nostres clients satisfets es convertisquen en els nostres prescriptors.
9. **Caixa Popular Verda,** projecte enfocat a millorar els impactes mediambientals positius de Caixa Popular.
10. **Com aconseguir vendes digitals,** projecte que pretenia proporcionar suport als gestors digitals de les nostres oficines comercials.
11. **Noves aliances de negoci,** amb la missió d'explorar aliances de valor amb diversos agents, tant de negoci com socials.
12. **Nous usos de les oficines,** per a aprofitar millor l'espai de les nostres oficines comercials a través d'usos no tradicionals.
13. **Aprofitament comercial de l'obertura de comptes,** com un moment clau per a potenciar la venda d'altres productes financers.

5. Una altra de les novetats introduïdes en aquest nou model comercial té a veure amb la creació de la figura dels **gestors de Sectors Empresarials dins de l'Àrea de Banca Empresa**, figura que va sorgir al juny del 2020, però que es consolidarà en l'exercici 2021, i la finalitat dels quals és aconseguir estar més pròxims a la realitat específica de les empreses des d'una perspectiva de sector o d'indústria a fi de potenciar el nostre negoci en aquesta àrea. Durant l'any 2020, s'han establert 15 sectors prioritaris:

1. Químic.
2. Tecnologia de comunicació i informació.
3. Emprenedoria / empreses emergents.
4. Transport / logística.
5. Biotecnologia.
6. Construcció / promoció.
7. Energètic / renovables.
8. Indústria metal·lúrgica.
9. Hostaleria.
10. Cartó.
11. Plàstics.
12. Sanitat / clíniques privades.
13. Mobles / llums / fusta.
14. Indústria tèxtil i calçat.
15. Farmacèutic.
16. Alimentació.

Per donar la gestió comercial més bona i més professionalitzada, l'entitat posa al servei dels seus clients les 75 oficines comercials, les àrees i els departaments especialitzats dels serveis centrals a través dels quals despleguem el nostre nou model de relació comercial que hem vist anteriorment i que bàsicament consisteix en un model de relació comercial per als productes, els canals i els processos establits, basat en un tracte excel·lent (personal, respectuós, centrat en les necessitats i empàtic), en la venda ètica consultiva i en la millor experiència i emocions dels clients en les operacions i les relacions mantingudes.

L'any 2020 hem dut a terme l'obertura de 2 oficines noves a l'Eliana i a València (c/ d'Amadeu de Savoia), la qual cosa ens permet seguir amb la nostra estratègia de creixement aproximant els nostres productes i serveis tant a clients actuals com a nous clients potencials.



Model relacional amb el client

Donar una resposta estructurada a aquest nou model de relació amb el client és una activitat clau per a Caixa Popular, ja que és a través d'aquest model on escoltem activament la seua veu i tractem de generar empatia i de donar resposta a les seues necessitats i expectatives. L'any 2020, el nostre model de relació amb el client ha quedat reflectit en la imatge següent.

Canals digitals

- Bústia de suggeriments (web)
- Xarxes socials

Opinió activitats

- Banca Privada
- Banca Empresa

Estudis generalistes

- Anàlisi sentiment comentaris clients durant el confinament versus sense confinament.

Estudis concrets

- Estudi per a determinar les característiques del "Servei 5 Estrelles"

Projecte "Escolta el client"

- Enquestes en contractació de producte
- Client misteriós
- Enquestes 1, 3 i 10 anys

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

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

	Relació clau
	Relació de valor

Com a aspecte a destacar desenvolupat el 2020, cal dir que s'ha creat la *newsletter* per a empreses i clients digitals.



A més, també durant aquest any 2020 s'ha desenvolupat la nova pàgina web de Caixa Popular.



Atenció al client

Caixa Popular assegura un servei d'atenció a clients adequat i professional a través de les vies següents:

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

En el cas de queixes o reclamacions, l'atenció es du a terme a través del Departament d'Atenció al Client de Caixa

Popular o del Defensor del Client de la Unió Nacional de Cooperatives de Crèdit, amb compliment la legislació específica*, segons siga en suport paper o per mitjans electrònics. Pel que fa a les reclamacions de clients en els últims 3 anys, podem veure els resultats en la taula següent.

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

*) En les oficines de l'entitat estan disponibles els reglaments que regulen aquests serveis (Departament d'Atenció al Client, Defensor del Client UNACC i transparència i protecció al client) i la documentació per a poder exercir el dret de reclamació o queixa. També pot formular-se a través de la pàgina web corporativa.

RECLAMACIONS

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/19	VARIACIÓ 19/18
Reclamacions entrades (Ser. Atenció al Client)	182	109	213	66,9%	-48,8 %
Reclamacions admeses a tràmit (SAC)	182	109	213	66,9%	-48,8 %
Reclamacions a favor del reclamant (SAC)	124	21	51	490,5%	-58,82 %
Reclamacions entrades (Defensor del Client)	8	9	22	-11,1%	-59,1 %
Reclamacions admeses a tràmit (DC)	5	3	4	66,6%	-25,0 %
Reclamacions a favor del reclamant (DC)	3	1	1	200%	0 %
Reclamacions entrades (Banc d'Espanya)	12	16	53	-25%	-69,8 %
Reclamacions admeses a tràmit (BE)	12	16	53	-25%	-69,8 %
Reclamacions a favor del reclamant (BE)	9	4	20	125%	-80,0 %
Nre. de reclamacions per protecció de dades entrades	1	1	2	0%	-50,0 %
Nre. de reclamacions per protecció de dades reals	1	1	1	0%	0 %
Nre. de reclamacions per protecció dades, raó interessada	0	0	0	0%	0 %
Cost total de les reclamacions	298.980,25	78.821,76	822.184,26	279,3%	-90,41 %

Les xifres de reclamacions s'han incrementat durant l'any 2020, a causa fonamentalment dels canvis legals que han propiciat la reclamació de les despeses hipotecàries per part dels nostres clients.

Gestió responsable i sostenible de clients

Per a Caixa Popular, la gestió sostenible de la nostra cadena de valor no sols s'aplica a les relacions que tenim amb els nostres proveïdors o relacions aigua amunt (*upstream*), sinó que també és important per a nosaltres el comportament responsable i sostenible dels nostres clients o relacions aigua avall (*downstream*).

Pel que fa a aquestes últimes, per a Caixa Popular el millor client és el que compleix les seues obligacions financeres alhora que es comporta com un ciutadà implicat a col·laborar, a protegir i a millorar la societat i el medi ambient.

Socialment parlant, en el cas que els nostres clients siguin empreses o organitzacions, aquestes haurien de ser propietàries de negocis emmarcats dins de la legislació i gestionats sota l'ètica i el compliment, alhora que generen valor per a l'entorn social en què exerceix les seues activitats i decisions. Mediambientalment, aquestes empreses o organitzacions han d'exercir el principi de prevenció per evitar l'aplicació de vies sancionadores i penalitzacions per incompliments o danys a l'entorn per les seues activitats i decisions, a més de definir un posicionament clar amb vista a minimitzar els seus impactes mediambientals negatius.

La nostra comprensió de la responsabilitat social es basa a propugnar i encoratjar que les persones, empreses i organitzacions amb què treballem siguin també agents actius en l'exigència que aquests poden arribar a tindre amb les seues cadenes de valor, animant els agents que les integren perquè tinguen un posicionament i un compromís clar cap a la responsabilitat social i mediambiental i, per tant, cap al desenvolupament sostenible.

Caixa Popular té en compte diversos factors rellevants abans d'establir una relació comercial amb els seus clients, que se sustentaran en l'avaluació de l'origen dels seus ingressos, del compliment dels drets humans, de la seua gestió i comportament ambiental i del valor del seu compromís amb la societat.

Amb relació a la gestió responsable i sostenible de la seua cartera de productes i serveis, Caixa Popular posa al servei

dels seus clients, des d'un punt de vista social i ambiental, les iniciatives següents:

- La Targeta de Compra Local, per a fomentar i fer competitiu el comerç local davant les grans superfícies.
- La iniciativa de targetes solidàries (crèdit o debit) de les quals el 0,7 % dels ingressos de les compres que faça el client es destinen a un projecte social que se selecciona anualment.
- La targeta "Compromís pel Valencià" de la qual el 0,7 % dels ingressos de les compres que faça el client s'utilitzen per a subvencionar Escola Valenciana-Federació d'Escoles per la Llengua.
- El producte "Estalvi solidari" (compte i termini fix) en el qual el 0,7 % del saldo mitjà anual es dona al compte de la Coordinadora Valenciana d'ONGD.
- Supercompte Cooperatives, amb condicions econòmiques especials i altres avantatges, com la subvenció d'un 25 % en la quota d'ingrés en l'associació sectorial de cooperatives, les ajudes a la formació (25%) o el pagament de 400 euros en la realització d'auditories.
- Línia "Emprén", producte creat per a la concessió de préstecs a emprenedors, amb discriminació positiva a dones.
- Línies de finançament verd per a la millora de l'eficiència energètica, habitatges amb nivells d'eficiència energètica A i B i per a la compra de vehicles elèctrics.

Com a fet significatiu en aquest 2020, ens agradaria destacar la posada en marxa de la targeta mixta **Caixa Popular Dona**, que és una iniciativa que naix amb l'objectiu de donar suport al moviment que abanderarà la igualtat entre dones i homes, i que permet donar una part dels ingressos que genera a finançar projectes que treballen per la igualtat entre les persones.



Estudis i anàlisis de clients

Pel que fa a l'anàlisi dels nostres clients en termes de satisfacció de les seues necessitats i expectatives, durant l'any 2020 vam desenvolupar els aspectes següents:

- Les enquestes dels clients que es duen a terme a l'any, als tres anys i als 10 de la seua alta.
- L'enquesta de satisfacció 2020.

Resultats de la gestió durant l'exercici 2020

L'exercici 2020 ha sigut un any especialment important per a Caixa Popular i per a tots els seus grups d'interès. La crisi social, sanitària i econòmica provocada per la COVID-19 no ha deixat indiferent ningú i ha afectat profundament la nostra societat. Malgrat el que acabem de dir, i gràcies a l'esforç conjunt de totes i cadascuna de les persones que componem Caixa Popular, així com a l'esforç dels nostres clients, els resultats de la gestió han sigut positius.

COMERCIAL I CLIENTS

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/19	VARIACIÓ 19/18
Nre. de clients a data 1 de gener	204.831	193.890	188.599	5,64 %	2,8 %
Nre. de clients a data 31 de desembre	215.608	204.831	193.890	5,26 %	5,6 %
Volum de negoci fora de balanç (euros)	321 m€	291 m€	243 m€	10,31 %	19,75 %
Negoci total	3.620 m€	3.048 m€	2.733 m€	18,77 %	11,5 %
Volum de formació a clients (nombre de persones)	716	1.445	648	-50,4%	123 %

Malgrat situació provocada per la COVID-19, Caixa Popular ha incrementat el nombre de clients durant aquest 2020 en 10.777, xifra pràcticament idèntica a la del 2019.

El creixement en el nombre de clients ha vingut acompanyat per un creixement superior dels volums de negoci tant en el negoci total com en el de fora de balanç.

Aquest creixement sostingut tan important en els últims 3 anys en les xifres de clients i negoci reforça la nostra creença i aposta per oferir a la societat valenciana un model de banca cooperativa, amb valors, social i diferent.

L'estratègia de suport a les persones i les empreses, així com l'aposta pels segments de valor, ha permès a l'entitat superar la fita dels 3.500 milions d'euros de negoci total i convertir-se en la primera entitat financera valenciana per actius.

Malgrat la pandèmia i la dificultat per a la realització de formació presencial, s'ha continuat fent de manera telemàtica, i ha arribat a un 50,4% menys de beneficiaris a causa de la realització d'un nombre d'activitats més baix.

RESPOSTA COVID-19

Durant l'any 2020, en Caixa Popular hem sigut conscients de les dificultats que molts dels nostres clients han tingut, i hem posat en marxa una sèrie d'iniciatives que han tractat de reduir els efectes adversos de la pandèmia. Algunes d'aquestes iniciatives han sigut:

1. Mesures complementàries suport a comerços, autònoms, empreses i cooperatives afectats per COVID-19

A través d'aquesta iniciativa, des de Caixa Popular hem eliminat les comissions de manteniment dels terminals TPV durant 2 mesos. A més, es van tornar les comissions de manteniment del compte que s'haurien d'haver cobrat al març del 2020.

2. Mesures complementàries de suport a famílies i particulars.

Mitjançant aquesta iniciativa, hem avançat el pagament de pensions i desocupació a aquests clients. A més, hem incrementat els límits de les targetes de crèdit un 25% i hem ajornat el pagament de qualsevol càrrec superior a 90€. Juntament amb aquestes mesures, hem tornat la comissió de manteniment del compte a aquell client que se li haja cobrat en la liquidació de març del 2020 i hem ampliat el límit de pagament sense demanar PIN per a pagaments amb telèfon o targetes sense contacte de 20€ a 50€.

Reptes per al 2021

- Desenvolupar la Política General de Clients.
- Desplegar i aprofundir en els sectors a través de la creació d'equips específics.
- Desenvolupament de model comercial de venda a distància.
- Aprofitament comercial de l'horari de vesprades en les oficines per a millorar l'atenció al client en processos de venda de productes més complexos.



5.2 Gestió de compres i proveïdors

Caixa Popular gestiona les seues compres, els seus proveïdors i la seua cadena de subministrament, és a dir la seua cadena de valor aigua amunt o *upstream*, a través de la seua Política de Compres i Contractació de Proveïdors que es va aprovar el 2020. Aquesta política té com a finalitat facilitar l'assoliment dels objectius definits en el Pla Estratègic de Caixa Popular, que es concreten en el Pla de Gestió anual.

Aquesta política, estableix el marc de col·laboració entre Caixa Popular i els seus proveïdors, que promoga relacions comercials estables i que proporcione sinergies a totes dues parts, en coherència amb els valors de Caixa Popular. És per tot això que, a més d'aplicar criteris de caràcter tècnic i econòmic, es defineixen criteris amb la finalitat d'implantar bones pràctiques en els proveïdors aportant valor a la societat i minimitzant l'impacte ambiental de l'entitat, aquests criteris de caràcter mediambiental, social i ètics formen part intrínseca de la política de compres i contractació de proveïdors, i es concreten en cadascun dels plecs de condicions adaptant-se a les necessitats de cadascuna de les llicitacions.

Els **objectius principals de la nostra política** de compres i contractació de proveïdors són:

Missió: adquirir i contractar sota criteris d'eficiència i sostenibilitat els productes i els serveis necessaris per a Caixa Popular, anticipant-se a les necessitats de compra, identificant sinergies i oportunitats d'estalvis de costos que milloren els serveis i els processos de Caixa Popular i que això tinga un impacte directe en el compte de resultats.

Visió: adquisició del compromís de proporcionar de manera responsable i sostenible els béns i els serveis necessaris en el termini i la quantitat requerida al menor cost total i amb el menor risc per a Caixa Popular.

Model de Gestió de Compres i Contractació de Proveïdors

Aquest model de gestió es basa en la norma UNE-CWA 15896 *Gestió de Compres*, l'objectiu de la qual és unificar els procediments de treball i atorgar criteris d'actuació en la responsabilitat de compres o contractacions. Podem veure aquest model a continuació en la imatge següent:



Els nostres compromisos en matèria de compres i contractació de proveïdors, seguint els nostres Principis i Criteris d'Actuació, són els següents:

- Actuar amb ètica professional, honradesa, transparència i coherència en l'exercici de les nostres responsabilitats.
- Buscar relacions comercials pròximes i duradores, basades en un interès sincer i un tracte respectuós, mitjançant un diàleg permanent que permeta el coneixement mutu i la confiança en la qualitat dels productes i els serveis contractats.
- Traslladar a la cadena de subministrament la importància de treballar per una societat més sostenible socialment, econòmicament i mediambientalment.
- Mantindre una actitud responsable i una visió global, en què prevalguen els interessos de Caixa Popular per damunt dels individuals.
- Valorar les necessitats concretes, les oportunitats d'estalvi o les sinergies que ajuden a assolir els objectius marcats pel Pla de Gestió, minimitzant costos tant en compres com en contractació de nous serveis.
- Generar beneficis mutus juntament amb els nostres proveïdors, basant la nostra relació en criteris comercials i

la cerca de l'eficiència, amb el compromís d'evitar oportunitats deslleials i del compliment escrupolós de les condicions pactades.

- Intentar crear riquesa en el nostre entorn, prevalent la condició valenciana dels nostres proveïdors.
- Practicar la intercooperació, fomentant les relacions professionals i comercials amb altres cooperatives, especialment les sòcies de Caixa Popular, de manera que, davant la similitud d'ofertes, aquestes condicions siguin decisives i puguem contribuir a generar valor als nostres socis.
- Complir rigorosament tota la normativa i, com a entitat compromesa que som, només treballem amb els que acrediten un nivell de compromís adequat amb les pràctiques socialment responsables i sostenibles.

Aquesta política i les actuacions que se'n deriven es gestionen a través del **Departament de Compres, Contractació i Despeses** i del **dispositiu d'enllaç "Comité de Costos"**. Tots dos col·laboren a dissenyar i a implantar el plantejament estratègic més professional dels aprovisionaments, de la bona praxi en la gestió i de l'obtenció dels resultats millors.

Les funcions principals del **Comité de Costos** són el disseny i el seguiment de l'aplicació de la política i dels procediments,

l'establiment dels marcs de relació amb proveïdors, la gestió correcta de la cadena de subministrament (*supply chain*) i d'assegurar que les despeses d'explotació responen a les prioritats del negoci.

Per la dimensió de l'entitat i per la mena de sector, no hi ha una dependència crítica, ni de proveïdors ni de subministradors. Tampoc el volum econòmic d'inversió és elevat, per la qual cosa **les compres no plantegen riscos d'importància i no són part dels assumptes materials** de Caixa Popular.

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

Quant al **procés a partir del qual es desplega la nostra política i aquest model de gestió de compres**, es basa en les etapes següents:

- L'anàlisi, la qualificació i la selecció dels proveïdors.
- El procés de sol·licitud d'ofertes, amb un mínim de tres proveïdors, i en la compra de béns i serveis necessaris per al compliment dels projectes i activitats de cada exercici.
- L'establiment d'aliances a llarg termini amb els que es consideren estratègics i, per tant, fonamentals en la continuïtat de l'entitat.
- Amb l'exercici de la vigilància deguda de la cadena de subministrament.

Amb caràcter general, els **processos de selecció de proveïdors** s'han d'adequar a **criteris d'objectivitat, imparcialitat i igualtat d'oportunitats**, evitant qualsevol favoritisme o interferència de conflictes d'interés en la selecció. Per tant, en la selecció definitiva dels proveïdors es ponderarà la concurrència en aquests de les qualitats que venen imposades pels principis establits per Caixa Popular per a garantir uns estàndards ètics alts dels tercers amb què es contracta la prestació de serveis i/o l'adquisició de subministraments. Aquests principis són:

- **Principi d'honorabilitat.**
- **Principi de moralitat i ètica laboral.**
- **Principi d'experiència i qualitat reconegudes.**
- **Principi de sostenibilitat ambiental.**

Podrà ser exclòs de la participació de selecció tot proveïdor en què es done alguna de les circumstàncies següents:

- Les seues polítiques i actuacions vagen en contra dels principis i els valors de Caixa Popular, així com de la seua honorabilitat i reputació.
- Els proveïdors amb què haja sorgit una incidència greu en la prestació d'un servei a l'entitat.
- En atenció a la prestació de serveis concreta o al subministrament que es vulga contractar, s'exclouran els proveïdors en situació de concurs de creditors, quan aquesta circumstància es considere que poguera generar conseqüències adverses per a l'entitat.
- No estan al corrent en els pagaments a la Tresoreria General de la Seguretat Social i/o a l'Agència Tributària.
- Siguen propietàries de societats financeres radicades en paradisos fiscals.
- Haja sigut declarat culpable d'un delictes que afecte la seua moralitat professional (per exemple, delictes contra els treballadors), o hi haja indicis fefaents de la seua involucració en un cas de blanqueig de capitals, finançament del terrorisme o similars.

Gestió sostenible i responsable de la cadena de subministrament

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

- Comerç just per als productes de consum en què es puga aplicar aquest concepte.
- Maximitzar les compres a proveïdors locals.
- Constituir aliances de continuïtat per a subministraments i serveis estratègics, enfortint proveïdors clau per la seua generació de valor.
- Assegurar la gestió responsable de la cadena de subministrament constituïda pels proveïdors i les possibles contractes associades.

Resultats de la gestió durant l'exercici 2020

L'exercici 2020 ha sigut un any clau en l'avanç de la gestió estratègica dels proveïdors i dels aprovisionaments en Caixa Popular, ja que s'ha creat la política de compres i contractació de proveïdors que hem detallat anteriorment i es va donar continuïtat a l'estructura de gestió (unitat i enllaç lateral).

COMPRES I PROVEÏDORS

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/19	VARIACIÓ 19/18
Despeses per interessos i comissions (euros)	1.440	361	266	298,89%	35,71%
Compres de béns i serveis (euros)	13.095	12.382	11.799	5,75%	4,94%
Ràtio d'adquisicions a proveïdors locals (%)	68	72	76	-5,55%	-5,26%
Índex d'adquisicions sota aliança (continuïtat LP) (%)	83	84	94	-1,19%	-1,06%

En l'exercici 2020 es comprova el compliment de les estratègies de sostenibilitat en les compres pels resultats obtinguts en la ràtio d'adquisicions a proveïdors locals, encara que amb una lleugera tendència a la baixa pel pes cada vegada més important dels serveis prestats pels aliats socis. En els últims cinc anys no hi ha hagut cap reclamació, incidència o fet rellevant sobre la consideració dels riscos d'aquesta gestió.

Les despeses incorregudes es van incrementar notablement a causa dels costos suportats pel gran volum de la tresoreria a causa de l'important creixement de l'estalvi i als tipus d'interés aplicats a l'entitat en els comptes tresorers que manté amb tercers.

Reptes per al 2021

Durant el període 2020-2022 s'acabarà de consolidar i d'enfortir la gestió estratègica de les compres i dels proveïdors mitjançant el desplegament efectiu de la política de Compres i Contractació de Proveïdors i es finalitzarà amb la gestió sostenible dels proveïdors i de la cadena de subministrament.

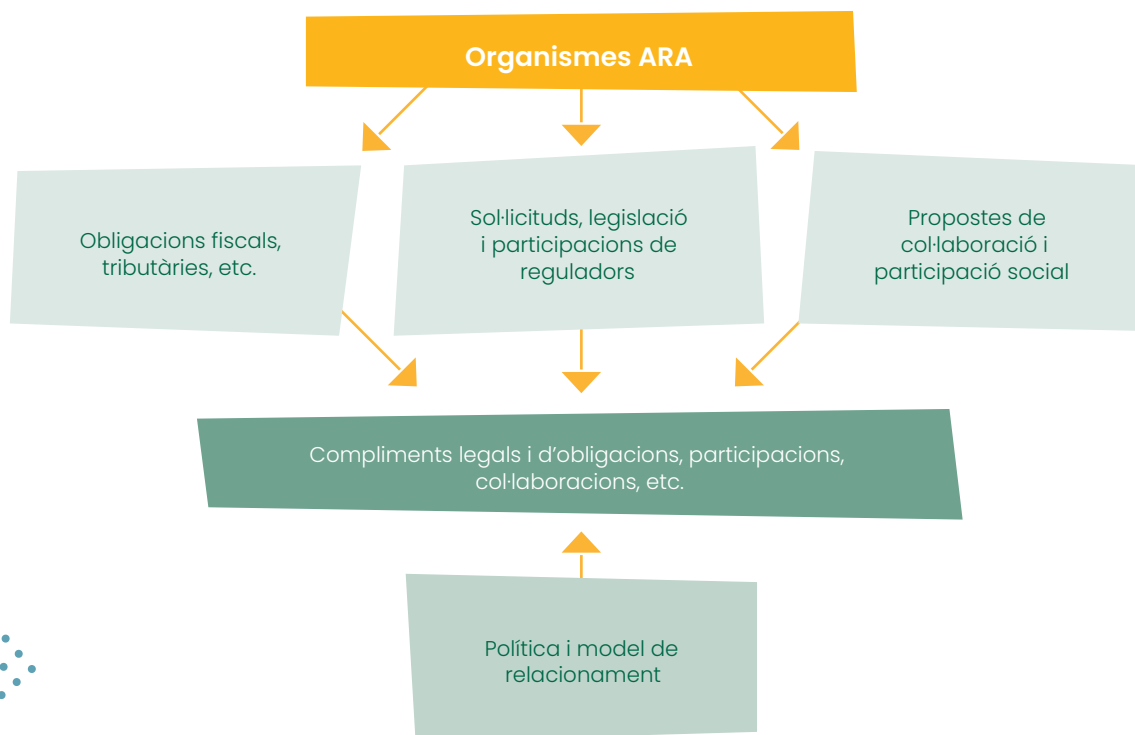
5.3 Administracions-reguladors i ajuntaments

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

Els responsables principals de la participació i relacions són el **Departament de Responsabilitat Social i Relacions Institucionals**, el **Departament d'Assessoria Jurídica**, l'**Àrea Financera** i l'**Àrea d'Auditoria** per a les administracions i els reguladors; l'**especialitat, les oficines comercials i les direccions de zona** per als

ajuntaments i un elevat nombre d'unitats organitzatives per a les relacions amb els òrgans concrets de les administracions que els corresponen.

Model de relacions amb administracions, reguladors i ajuntaments.



Sobre la base dels requeriments, les necessitats i les expectatives dels organismes ARA, Caixa Popular dissenya principis i models d'atenció per donar resposta als requeriments, la legislació, les sol·licituds, les necessitats o la participació en esdeveniments, jornades o congressos provinents d'administracions; resposta als requeriments, la legislació, les sol·licituds, les necessitats, els comentaris o els informes provinents de reguladors; i resposta a requeriments, contribucions, propostes i col·laboracions en projectes, reunions o aspectes socials, ambientals o econòmics dels ajuntaments.

La responsabilitat quant a la gestió d'aquests grups d'interés recau en l'**Àrea de Relacions Institucionals**, que recull i gestiona tota la informació que arriba d'aquests.

Un fet rellevant esdevingut durant l'any 2020 amb relació a la gestió comercial d'aquests grups d'interés ha sigut la **creació de lloc d'Especialista Responsable d'aquests**.

Resultats de la gestió durant l'exercici 2020

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

RESPOSTA COVID-19

Des de Caixa Popular, també hem sigut sensibles a les necessitats que aquesta mena d'institucions han tingut durant la pandèmia l'any 2020, sobretot en la seua relació amb la ciutadania a qui presten serveis; així doncs, en aquest any tan complicat hem **llançat**

línies de suport a ajuntaments i entitats locals per a tramitar ajudes a particulars a través d'un sistema de targetes prepagament que permet als ajuntaments canalitzar les ajudes d'emergència a particulars sense passar per l'entitat financera, sense manipulació d'efectiu, ni xecs, ni bons o qualsevol altre suport en paper, evitant així contactes físics.

Reptes per al 2021

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

- Des de l'especialitat està treballant-se en el desenvolupament d'un catàleg de productes i serveis per a ajuntaments.
- Quadre amb indicadors específics.
- Establiment de contacte amb els responsables d'ajuntaments que tenen a veure amb temes relacionats (negoci i/o social) amb Caixa Popular (regidors específics).

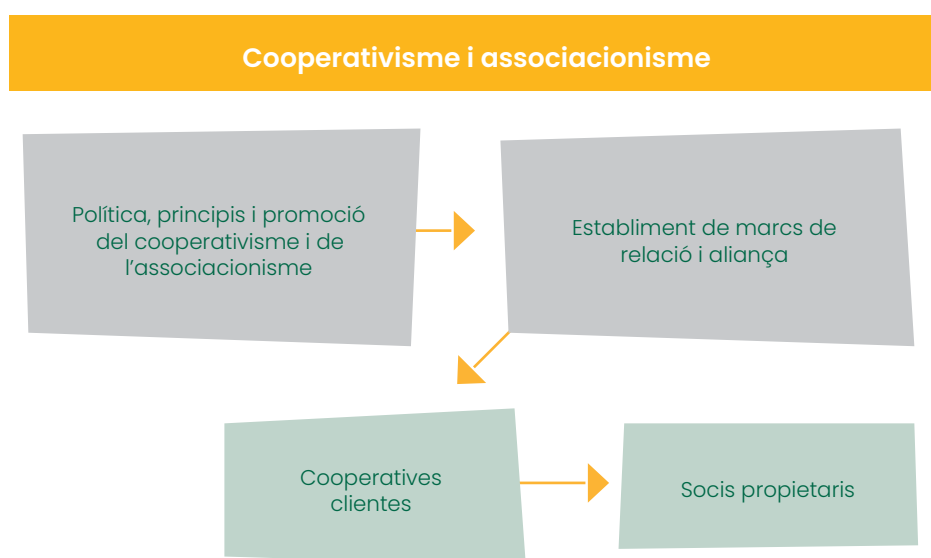
5.4 Cooperativisme i associacionisme

Caixa Popular, com a entitat cooperativa convençuda de l'impacte global de la generació de valor compartit, inherent a aquest model d'economia social, a través dels seus principis cooperatius, estableix en les seues estratègies i els seus principis el desenvolupament, la consolidació i el suport al cooperativisme i a l'associacionisme a la Comunitat Valenciana.

Model de gestió

La gestió estratègica d'aquests dos grups d'interés clau per a l'entitat es gestionen de manera compartida per les àrees de negoci, les oficines i altres unitats organitzatives de Caixa Popular, en què destaca la de responsabilitat social.

El seu model de gestió es resumeix en el quadre següent:



Aquest model propugna i col·labora en la creació i enfortiment d'organitzacions capaces de generar impactes positius a escala social i mediambiental i de crear valor a la Comunitat Valenciana.

El primer pas d'aquest procés s'estableix a través dels marcs de relació i aliança l'objectiu final dels quals és crear una xarxa de col·laboració, siga com a soci

propietari, client o fins i tot aliat estratègic.

Un fet rellevant dut a terme per la nostra entitat l'any 2020 ha sigut la creació del **lloc d'especialista responsable**, que gestiona aquests grups d'interés des d'una perspectiva comercial dins del segment de Responsabilitat Social.

Cooperativisme

En el cas del cooperativisme, per la seua pròpia condició i convivència, Caixa Popular col·labora i lidera la creació, l'enfortiment i la difusió de models útils de cooperativisme, que secunden sense ambages el desenvolupament sostenible i el suport econòmic i social dins del territori.

El nivell de col·laboració més alt s'estableix a través de la participació de deu cooperatives sòcies en els òrgans de gestió estratègica de Caixa Popular.

Els principis de la gestió cooperativa que guien les nostres accions són:

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

En l'annex es pot consultar la llista de les cooperatives sòcies de Caixa Popular.

Associacionisme

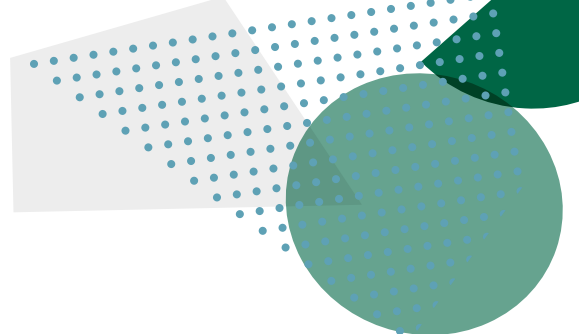
Caixa Popular entén l'associacionisme com una de les plataformes més importants perquè grups de persones físiques o jurídiques, de manera lliure i voluntària, puguen donar solució a necessitats i objectius compartits comuns.

La nostra entitat col·labora amb associacions de tota mena (econòmiques, socials, culturals, educatives, esportives, etc.) i entén el seu paper tan valuós com a catalitzadores de l'amistat cívica, de la cohesió de barris i ciutats, de la defensa de negocis, sectors i professionals i de la promoció d'ajuda social i ambiental.

Les associacions són un vehicle de gran valor per a:

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





Resultats de la gestió durant l'exercici 2020

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

COOPERATIVISME I ASSOCIACIONISME

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. de cooperatives sòcies de Caixa Popular	161	162	157	-0,6%	3,18 %
Nre. de cooperatives clientes de Caixa Popular	423	414	395	2,17%	4,81 %
Nre. de cooperatives que participen en la gestió estratègica	10	10	10	0%	0 %
Nre. d'associacions clientes de Caixa Popular	5455	5126	4289	6,42%	19,51 %

Malgrat l'impacte de la COVID-19 en el sector empresarial, el nombre de cooperatives sòcies es manté estable aquest 2020, ja que s'ha reduït només en una cooperativa respecte del 2019.

El nombre de cooperatives clientes que, l'any 2020, s'han incrementat en un 2,17% respecte el 2019 i un 7,1% respecte del 2018 han consolidat Caixa Popular com la referència del cooperativisme valencià. El nombre de cooperatives sòcies que participen en la gestió estratègica de Caixa Popular continua sent de 10, sense haver variat en els últims 3 anys.

En aquesta mateixa línia, però de manera més pronunciada si és possible, cal destacar que el nombre d'associacions clientes de Caixa Popular s'han incrementat en un 6,42% el 2020 respecte del 2019 i un 27,19% respecte del 2018.

RESPOSTA COVID-19

Des de Caixa Popular hem sigut sensibles a les necessitats de les associacions que col·laboren amb

nosaltres en un moment tan complicat com el viscut l'any 2020 amb motiu de la pandèmia provocada per la COVID-19. En concret, hem posat en marxa mesures de suport a associacions i fundacions que han consistit en la creació de línies de finançament de concessió ràpida i sense comissions, per a ajudar a cobrir faltes de liquiditat provocada per la minva d'ingressos i la bestreta de subvencions de l'Administració que puguin rebre per aquest motiu.

Reptes per al 2021

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

Creació d'una *newsletter* específica per a associacions.

Desenvolupament de l'**Escola d'Associacions**, que, seguint el model formatiu establert per la Fundació Horta Sud, s'aplicarà a altres territoris com la Safor, Requena i l'Alcoià.

5.5 Aliats i socis

Caixa Popular, com a entitat plural, precursora del bé comú i convençuda del valor de l'actuació conjunta, considera la gestió de les aliances un procés clau de la seua consolidació i desenvolupament empresarial en els mercats i en la societat, ja que ens permet establir i desenvolupar aliances estratègiques amb les organitzacions i els individus de més valor amb relació a la generació de resultats i amb les quals existeix un grau elevat de compromís i de confiança.

Caixa Popular classifica les seues aliances estratègiques en tres tipus o categories, que són les següents:

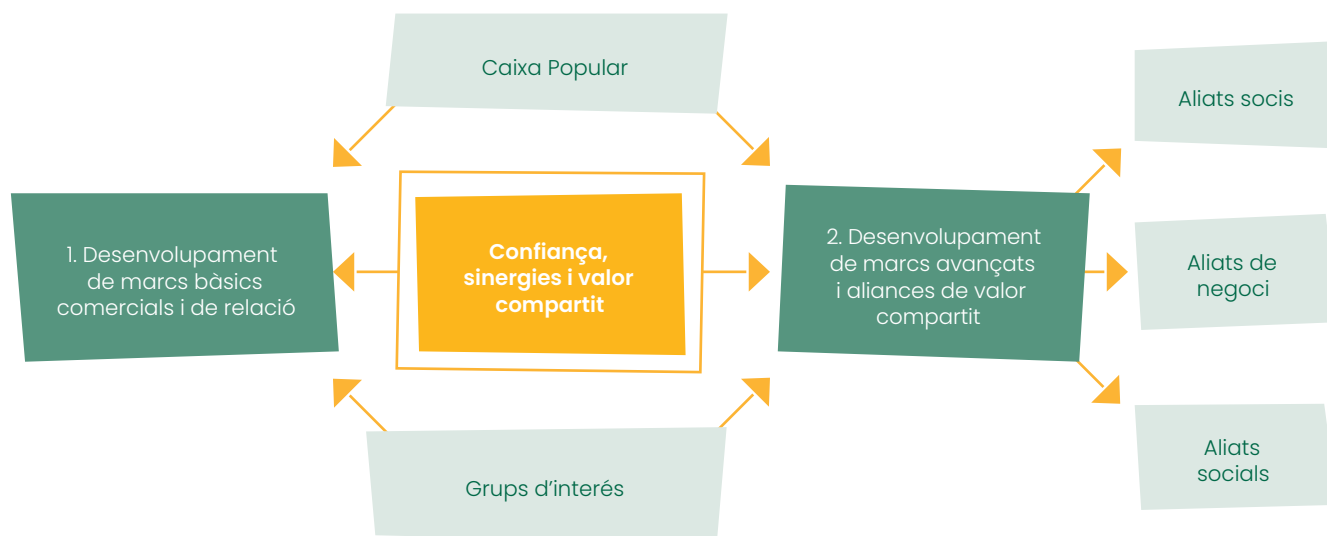
- **Aliats socis.** Són entitats de suport al negoci, proveïdores de productes i serveis compartits, per a les 29 cooperatives de crèdit que s'integren en el Grup Caixa Rural. Formen part d'aquest tipus: l'Associació Espanyola de Caixes Rurals, el Banc Cooperatiu Espanyol, la Societat Rural de Serveis Informàtics i la companyia Seguros RGA.
- **Aliats de cadena de valor.** Els conformen entitats (empreses, proveïdors, col·legis professionals, etc.) i prescriptors (advocats, economistes professionals que assessoren empreses i generen patrimonis)

amb els quals s'estableixen llaços de valor i sinergies compartides per al negoci.

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

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

El model de gestió estratègica d'aliances s'explica a través de la imatge següent:





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

Aliats socis

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

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

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

Una entitat rellevant i complementària d'aquest grup és **l'Associació Valenciana de Cooperatives de Crèdit**, que agrupa les caixes rurals i les cooperatives de crèdit sòcies del grup a la Comunitat Valenciana i les representa davant la Generalitat Valenciana. Aquesta organització és la que canalitza el posicionament i les gestions tècniques davant l'Administració autonòmica.

Resultats de la gestió durant l'exercici 2020

Com a fet rellevant dut a terme al llarg de l'any 2020, cal destacar el llançament, dins dels 13 equips de projecte creats, de l'equip de projecte de **Noves aliances de negoci**, projecte que pretenia explorar aliances de valor amb diversos agents, tant de negoci com socials.

L'exercici 2020, primer any del nostre nou pla estratègic **TranformAcció 2020-2022**, les nostres aliances han seguit molt presents en la nostra estratègia i en la nostra gestió. A continuació, podem veure els resultats principals d'aquesta gestió.

RELACIONS AMB ALIATS SOCIS

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/19	VARIACIÓ 19/18
Nre. d'aliats socis	4	4	4	0%	0 %
Nre. d'equips estratègics en els aliats socis	12	9	9	33,33%	0 %
Nre. d'aliats estratègics de la cadena de valor	240	234	197	2,56 %	18,78 %
Nre. d'aliats estratègics socials	19	18	18	5,55%	0 %

Com acabem de veure, en un any tan complicat com ha sigut el 2020, hem mantingut el nombre d'aliats socis i hem augmentat respecte del 2019 el nombre d'equips estratègics en els aliats socis, que s'han incrementat en un 33%, i en el nombre d'aliats estratègics socials, en què el 2020 hem crescut un 5,55% respecte del 2019. Quant als aliats estratègics de la cadena de valor, s'han mantingut les xifres del 2019 i s'ha crescut en 6, que representa un 2,56% més en aquest 2020.

Alguns exemples dels resultats aconseguits a través de les nostres aliances han sigut:

1. Accions d'impacte social a través de les quals impulsem la **innovació i l'emprenedoria**

A través de l'escolta dels nostres grups d'interés i conjuntament amb els nostres aliats, desenvolupem iniciatives que els ajuden a donar solució a les seues necessitats i a millorar la societat. A més, fomentem la creativitat, les noves idees i els pensaments disruptius en el nostre col·lectiu de treball i donem cobertura a l'ecosistema empenedor amb els nostres productes i serveis adaptats, fet que contribueix a consolidar projectes empenedors que generen riquesa en la nostra societat.

Un exemple d'aquesta mena d'iniciatives i aliances ha sigut l'establida amb l'entitat **La Pinada Lab**. Amb aquesta aliança, volem generar sinergies amb el món de la innovació

valenciana que permeten llançar noves propostes amb un impacte social i ambiental, fonamentalment en els **ODS 9, 11, 17**.

2. Accions d'impacte mediambiental a través dels quals impulsem **projectes mediambientals**

A través d'aquestes accions fomentem la conscienciació de la societat per a aconseguir un món més verd. El canvi cap a una societat més verda passa, no sols per les accions pròpies, sinó per generar consciència en la població per aconseguir el repte de crear un entorn més saludable ambientalment.

Un exemple d'aquesta mena d'iniciatives i aliances ha sigut l'establida juntament amb la **Fundació per l'Escoltisme Sant Jordi**, en què fomentem la relació amb la natura dels més joves a través del centre ambiental de la Calderona enclavat en el cor d'aquest parc natural i on generem impactes positius en els **ODS 4, 11, 13 i 17**.

3. accions d'impacte en la igualtat d'oportunitats entre dones i homes, en què a través d'aliances com l'establida amb **Novaterra**, hem desenvolupat el **Projecte Dona Empren**, a través del qual fomentem l'autoocupació i la igualtat d'oportunitats per a dones amb accés difícil al crèdit, inspirat en el model de microcrèdits del Premi Nobel de la Pau Muhammad Yunus i en què generem impactes positius en els **ODS 3, 5, 8, 9, 11 i 17**.

Nou posicionament estratègic per al període 2020-2022

Per al període 2020-2022 es plantegen dos objectius:

- La consolidació i el reforç de les aliances estratègiques existents.
- Establiment d'aliances de caràcter ambiental.