# Caja de Ingenieros: una entidad financiera diferente[1]

*"Las claves de nuestro modelo son tres; la vocación de servicio al socio, la confianza mutua como vehículo de comunicación e interacción con los socios y socias, y la mirada a medio y largo plazo en la gestión y la generación de valor compartido, no solo de carácter financiero, con los socios y socias de la Entidad".*

Joan Cavallé

## Presentación

Caja de Ingenieros es una cooperativa de crédito y de servicios financieros y de seguros creada en 1967 con sede en Barcelona. Este caso describe las claves principales que explican el funcionamiento y la evolución. El caso está diseñado para analizar la situación económica y perspectivas de la entidad y también para entender las claves diferenciales del cooperativismo de crédito frente a la banca tradicional.

## El cooperativismo, una pieza clave de la economía social

Una cooperativa es una empresa formada por personas físicas o jurídicas que se unen de forma voluntaria para satisfacer las necesidades y las aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática. A pesar de tratarse de una empresa privada, contribuye al interés general.

La empresa cooperativa se basa en los principios establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). De acuerdo con ACI, las cooperativas son sociedades que se caracterizan para cumplir varios principios:

[1] Caso redactado por Oriol Amat y Jordi Carrillo. Los autores agradecen la colaboración de Caja de Ingenieros, y en especial de Joan Cavallé (Director General) y Anna Mª Torrademé (Adjunta ejecutiva de Dirección General). UPF Barcelona School of Management, versión 2021.

- **Entrada abierta y voluntaria.** Son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que comporta la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, orientación sexual ni posición política o religiosa.
- **Control democrático de los socios.** Los socios deciden sobre los temas relevantes, con su voto en la Asamblea General.
- **Participación económica de los socios.** La retribución del capital está limitada.
- **Educación y promoción cooperativas.** Una parte de los beneficios se tiene que destinar a la formación y promoción de cooperativas y a otras actividades sociales.
- **Intercooperación.** Tienen que colaborar con otras sociedades cooperativas.
- **Compromiso con la comunidad.** El desarrollo sostenible y la responsabilidad social son valores relevantes a las cooperativas.

Las cooperativas forman parte de la denominada economía social, denominada también tercer sector (el primer sector es el sector público y el segundo es el de las empresas privadas mercantiles). En el tercer sector, se incluyen las entidades de acción social, las ONG, las fundaciones y las cooperativas. Sin embargo, muchos autores integran en el tercer sector solo a una parte de las cooperativas, las que están relacionadas con la asistencia social y la inserción social (relacionadas con colectivos como la infancia, jóvenes, personas inmigrantes, gente mayor, discapacidades, drogodependientes, personas sin vivienda, etc.).

De acuerdo con datos del Observatorio de la Economía Social (2018), en Cataluña el tercer sector agrupa 9.485 organizaciones (cooperativas, sociedades anónimas laborales, centros especiales de trabajo, asociaciones, fundaciones, mutualidades de previsión social, cofradías de pescadores...) en las que trabajan 183.978 personas, tiene 2 millones de socios cooperativistas y una actividad que representa alrededor del 2,2% del PIB. Varios estudios ponen de manifiesto que su peso en la economía tendría que ser mucho más elevado, puesto que se estima que un 30% de los consumidores querrían ser clientes de empresas de la economía social.

Hay cooperativas de muchos tipos, tales como agrícolas, de servicios, de viviendas y también cooperativas de crédito. Estas son entidades financieras que se distinguen por el hecho de que sus propietarios son los clientes y por seguir los principios cooperativos.

La cuota de mercado de las cooperativas de crédito varía mucho por países. A nivel europeo y con datos de la EACB (European Association of Cooperative Banks), la participación en el mercado del crédito y de depósitos en 2019 fue del 23% y 21,9%, respectivamente, mientras que en España, en cambio, su cuota de mercado, con datos de marzo de 2021 publicadas por la UNACC (Unión Nacional de Cooperativas de Crédito), se sitúa en el 8,27% en crédito a la clientela y en el 9,60% en depósitos de la clientela. Las cooperativas de crédito más grandes son Laboral Kutxa, Cajamar y Caja Rural de Navarra. Otras entidades son las cajas de profesionales, como Caja de Ingenieros o Caja de Arquitectos (recientemente convertida en Arquia Banco), y las cajas rurales.

## Historia de Caja de Ingenieros

Caja de Ingenieros se fundó en 1967 cuando bajo el auspicio del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Cataluña y de la Asociación de Ingenieros Industriales de Cataluña se constituyó una sociedad cooperativa de crédito con el fin de prestar servicios financieros y de seguro a sus socios, basado en la confianza entre sus miembros. En ese momento, varios ingenieros que ocupaban posiciones directivas de relevancia creyeron necesario constituir una entidad financiera que ayudara a los recientemente graduados a establecerse por su cuenta para poder desarrollar sus propios proyectos profesionales.

Las cooperativas de crédito son sociedades privadas reguladas por la legislación cooperativa y por la reglamentación de las entidades financieras. Por lo tanto, son entidades financieras pero con particularidades que afectan a sus valores, finalidades y procedimientos de gobierno.

A diferencia de otras cooperativas, los socios pueden ampliar la participación accionarial. Según el tipo y el volumen de operativa que mantengan, pueden adquirir nuevos derechos para comprar participaciones en el capital, con unos determinados límites máximos (para las personas físicas es del 2,5% mientras que para las personas jurídicas es del 20%). En Caja de Ingenieros, la limitación para personas jurídicas es del 10%.

Tradicionalmente, ha existido una larga lista de espera para la adquisición de títulos dada la buena retribución de los mismos durante los últimos años. En 2019 la retribución a los socios fue del 4% anual sobre el importe de sus participaciones. En 2020, debido a la irrupción de la COVID-19 y en base a las recomendaciones emitidas por el Banco Central Europeo y Banco de España respecto a la restricción del pago de dividendos en efectivo o cualquier otro tipo de remuneración del capital, con el objetivo de reforzar la solvencia

de las entidades y proporcionar el máximo apoyo posible a la economía, la Asamblea General de socios aprobó no retribuir las participaciones en el capital social de la Entidad, si bien aprobó el incremento de valor del nominal del título, pasando de un valor unitario de 96 euros a 100 euros. Esto supuso una rentabilidad implícita del 4,17%.

A lo largo de los años, Caja de Ingenieros ha mantenido un crecimiento sostenido en sus principales indicadores. En el ejercicio 2020, el Grupo alcanzó los 7.771 millones de euros en volumen de negocio, un 8,79% más que durante el ejercicio anterior. Además, los recursos gestionados de socios se situaron cerca de los 5.570 millones de euros, después de crecer un 12,24%. Aun así, el resultado del ejercicio antes de impuestos y dotaciones e incluyendo las dotaciones en el Fondo de Educación y Promoción fue de 12,5 millones de euros, mientras que la ratio de capital CET1 se quedó en 15,21%, superior a la del ejercicio anterior y muy por encima de los requisitos reguladores y de la media del sector en España, que se sitúa en el 14,70%, según datos publicados por AFI (Analistas Financieros Internacionales). Así, el Grupo finalizó el año con un incremento de dos dígitos en las principales magnitudes financieras, un balance anual favorable, teniendo en cuenta el contexto en el que se ha movido la banca en el último año, que es el resultado de la consolidación de su negocio y de su modelo cooperativo y de proximidad. Un crecimiento que se ve reforzado también en el incremento hasta los 209.448 socios y socias, que representa un aumento del 2,8% respeto el año anterior. De hecho, la base social de Caja de Ingenieros no ha parado de crecer en los últimos 6 años, con índices de satisfacción y recomendación muy por encima del sector financiero.

## Socios

Una diferencia importante entre Caja de Ingenieros y sus competidores es que para ser cliente suyo se tiene que ser, también, socio. Hasta 1982, solo los ingenieros podían ser socios-clientes, pero a partir de ese momento, ya no hizo falta reunir esta condición.

Existen dos vías para ser socio. Ser miembro de la cooperativa de consumo (Ingenium Shopping), lo cual exige el pago de 9,01 euros para la adquisición de un título cooperativo, o ser socio de la cooperativa Caja de Ingenieros, lo cual supone adquirir un título cooperativo por valor de 100 euros. En ambos casos, los socios y las socias disfrutan del derecho a disponer de una cuenta corriente en Caja de Ingenieros y acceder a toda la gama de productos y servicios financieros y aseguradores que esta ofrece, si bien en el

caso del socios y socias de Caja de Ingenieros, tienen derecho a percibir la remuneración anual que se apruebe en Asamblea General por las aportaciones en el capital social.

## Misión, visión y valores

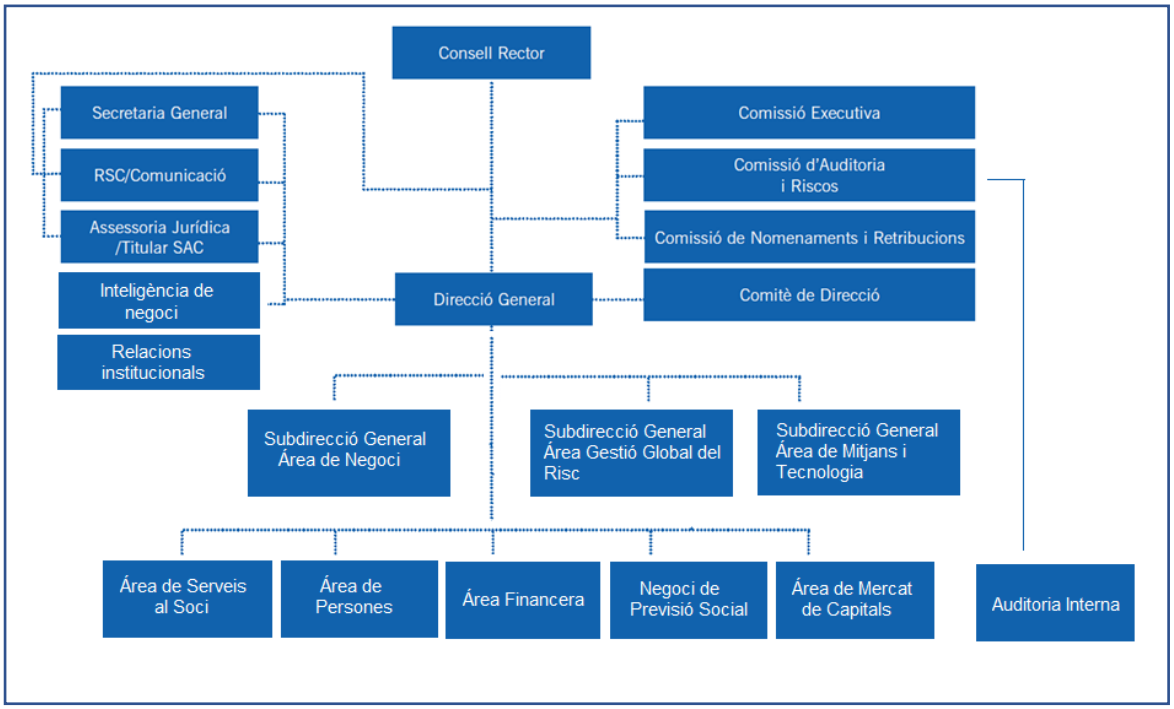
La misión de Caja de Ingenieros es aportar valor a los socios y a las socias para cubrir sus necesidades financieras y aseguradoras contribuyendo al desarrollo social sostenible. Para lo cual, establece relaciones a largo plazo basadas en la profesionalidad, el compromiso social y la confianza. La visión es ser la entidad de referencia para sus socios y socias y para las comunidades profesionales con las que se relaciona, desarrollando el modelo cooperativo y generando un valor compartido que vaya más allá de la vertiente puramente financiera.

Caja de Ingenieros mantiene como principales valores la integridad, el compromiso con la sociedad, la equidad con los *stakeholders*, la proximidad con los socios y socias, la solvencia y la excelencia basada en un servicio de calidad. En 2014, recibió el premio ACCID a la transparencia de la información financiera.

## Gobernanza, ética e integridad

Caja de Ingenieros tiene el firme compromiso de fortalecer sus actividades inspirándose en los valores de ética, transparencia y buen gobierno, con el fin de generar información de calidad para sus grupos de interés, crear criterios de conducta para todos sus integrantes y consolidar un modelo de negocio sostenible, siempre bajo el máximo respeto y cumplimiento de los derechos humanos.

Al ser una cooperativa, el máximo órgano de gobierno es la Asamblea General que nombra al Consejo Rector (figura 1) y, que tiene una comisión delegada, denominada Comisión Ejecutiva. A su vez, el Consejo recibe el apoyo de dos comisiones asesoras y de supervisión: la Comisión de Auditoría y Riesgos y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, que favorecen el control y la democracia interna del Grupo Caja de Ingenieros.




**Fuente:** Caja de Ingenieros.

**Figura 1.** Organigrama de Caja de Ingenieros.

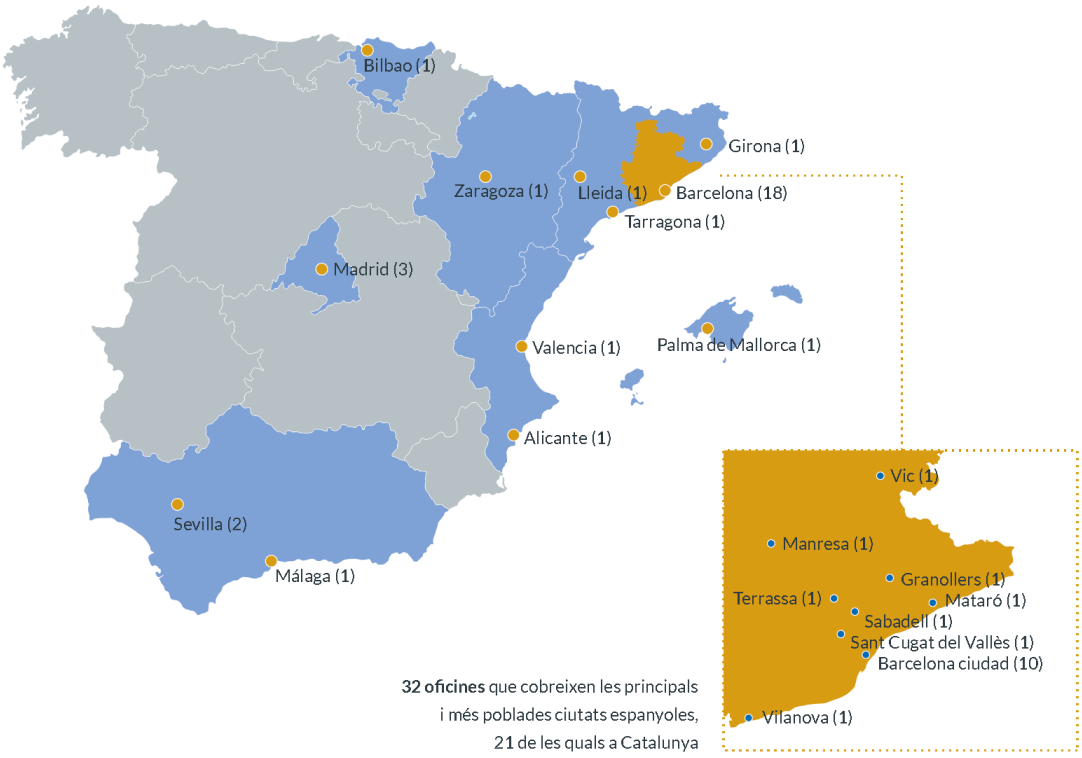
## Modelo de negocio y de relación con la base social

La naturaleza del Grupo Caja de Ingenieros como banca cooperativa determina su modelo de relación, muy próximo y personalizado con sus clientes, es decir, con sus socios y socias, que son en el centro de todas sus estrategias de negocio. La evolución de esta relación ha pasado por una digitalización creciente durante los últimos ejercicios hasta hacer un gran salto cualitativo en 2020, año en que el asesoramiento digital se ha convertido en el protagonista, sin perder la proximidad, transparencia y atención a medida de las necesidades de los socios.

La razón de ser de la banca cooperativa consiste a prestar atención a las necesidades de las comunidades profesionales, de las familias y de las pymes, de forma que se prioriza el interés general y el bien común por encima de los intereses particulares. Así, pues, el Grupo Caja de Ingenieros, teniendo en cuenta este principio fundacional, ejerce su tarea social garantizando el acceso a productos bancarios y de crédito e impulsando el crecimiento de las economías locales, que generan un valor a largo plazo para el conjunto de la comunidad. Es este ejercicio de responsabilidad con la sociedad el que ha permitido al Grupo Caja de Ingenieros superar riesgos económicos, políticos y sociales a lo largo de su historia y afrontar con éxito los retos que se presentan.

El modelo de relación con la base social de la Entidad está, por lo tanto, orientado a generar un valor y una relación de confianza a largo plazo, una visión que se aleja del simple enfoque de maximización de beneficios a corto plazo.

En los últimos ejercicios se ha continuado ampliando la red de oficinas para cumplir el reto de mantener la proximidad con los socios y socias. En la actualidad, Caja de Ingenieros tiene una red de 32 oficinas (23 tradicionales y 9 ADELANTE -especializadas en el asesoramiento y la atención personalizada-), que cubren las principales y más pobladas ciudades del territorio nacional, de las cuales 21 están en Cataluña (figura 2);




**Fuente:** Caja de Ingenieros.

**Figura 2.** Red de oficinas de Caja de Ingenieros

Las oficinas "ADELANTE" están especializadas en la atención y asesoramiento personalizado a los socios y socias a través de un equipo profesional de Caja de Ingenieros específicamente calificado para las actividades de asesoramiento en inversiones, financiación y cobertura de riesgos-seguros, además de las funciones operativas de las oficinas bancarias tradicionales. Este formato permite evitar los costes de las oficinas bancarias tradicionales e impulsa la digitalización del servicio sin renunciar a la

prestación necesaria de servicios de valor por parte de profesionales en la relación directa con los socios.

Así mismo, la Entidad identifica de manera consistente los segmentos clave bajo los que se agrupan diferentes perfiles de socios y socias con el objetivo de prestar un servicio personalizado y a medida, ya sea en la oferta de productos como en el modelo de asesoramiento. Así pues, se ofrecen servicios a diferentes perfiles. Para particulares, la Entidad cuenta con los segmentos de Banca Personal, Banca Premium y Banca Retail, donde encontramos los jóvenes, las familias, los profesionales y los mayores de 65 años. Para las empresas e instituciones, la Entidad cuenta con los segmentos de Banca de Empresas, Banca Mayorista y Banca Institucional.

Además, la Entidad cuenta con el espacio de trabajo "Agile Center", un espacio en el que la tecnología, la multicanalidad, la digitalización y el asesoramiento de valor especializado son los elementos fundamentales para poner a las personas en el centro del servicio. Una innovadora manera de trabajar, ágil, flexible y dinámica, a través de la figura del asesor, el Gerente Especialista "Agile", que actúa con flexibilidad y rapidez y acompaña a los socios y socias combinando la atención presencial y a distancia con el uso de herramientas digitales.

## Calidad del servicio

Tradicionalmente, la entidad se ha distinguido por un buen trato y calidad en el servicio al socio. La atención personal, normalmente muy próxima, crea en general un clima de cordialidad y confianza. Es habitual que los clientes permanezcan vinculados a la entidad durante muchos años. De hecho, la base social de Caja de Ingenieros no ha parado de crecer durante los últimos 6 años, con índices de satisfacción y de recomendación muy por encima del sector financiero, que demuestran que el compromiso con la calidad, la proximidad, la satisfacción y el valor compartido con los socios es una realidad. En este sentido, según la metodología NPS (*Net Promoter Score*, que mide el % de clientes que recomiendan la entidad y resta el % de clientes que no recomiendan la entidad), el índice en 2020 ha sido del 52,9%, 3 puntos porcentuales más respecto a 2019 y muy por encima de la media del sector financiero (2,2%), lo que se traduce en que 53 de cada 100 personas recomiendan la entidad.

## Grupo Caja de Ingenieros

El Grupo Caja de Ingenieros tiene a Caja de Ingenieros como la sociedad matriz de un grupo que integra una sociedad gestora de fondos de inversión que basa su modelo de gestión en la inversión socialmente responsable (Caja Ingenieros Gestión), una compañía de seguros de vida y productos de previsión social complementaría, además de ser la sociedad gestora de los planes de pensiones (Caja Ingenieros Vida y Pensiones) , una sociedad mediadora de seguros generales como hogar, coches, viajes, decesos, etc... (Caja Ingenieros Operador Banca Seguros), la Fundación Caja de Ingenieros que es la entidad a través de la cual se vehiculan las acciones de apoyo a los proyectos e iniciativas sociales, una Cooperativa de Consumidores y Usuarios (Ingenium Shopping) y una participación del 10% en una sociedad de intermediación bursátil (Norbolsa).
En junio de 2017, y en el marco del 50.º cumpleaños de Caja de Ingenieros, la Entidad acogió la celebración del comité ejecutivo de la Asociación Europea de Banca Cooperativa (AECB), en Barcelona.

**Retorno social – Fundación Caja de Ingenieros**

En los inicios del Grupo Caja de Ingenieros, la acción social se canalizaba a través de la Asociación Sociocultural y Tecnológica de los Ingenieros.
Después de más de cuarenta años, esta se convirtió en la actual Fundación Caja de Ingenieros, que trabaja desde 2011 de forma constante para mejorar la calidad de vida de las personas y conseguir un mejor desarrollo social, educativo y ambiental.
La Fundación es una entidad de carácter privado y sin ánimo de lucro, el compromiso de la cual es contribuir a mejorar la sociedad a través de un modelo de gestión ética y socialmente responsable caracterizado por la transversalidad de la estrategia, de los procesos y de las actuaciones.
La Fundación actúa en tres ámbitos principales: Medio ambiente y sostenibilidad; reinserción laboral y acción social; y educación, excelencia profesional e ingeniería.
Desde su creación, la Fundación ha realizado 535 proyectos de acción social y más de 4.300 personas se han beneficiado de becas de estudio y formación gracias a las diferentes alianzas. En los últimos 6 años, la Fundación ha destinado 2,5 millones de euros en inversión para proyectos y alianzas. En 2020, el retorno en impacto social de la inversión realizada por la Fundación se ha situado en una ratio de 4,3, lo que significa que, por cada euro invertido, ha multiplicado por 4,3 su valor e impacto en la sociedad.

**Economía de Plataforma – Ingenium Shopping**

Ingenium Shopping nació en 2011 con la voluntad de ofrecer a los socios y a sus familiares condiciones económicas y ventajas más favorables en establecimientos de una gran diversidad de sectores (alimentación, movilidad, ocio...).

Al cierre del ejercicio 2020, Ingenium Shopping tiene 139 establecimientos adheridos de sectores de actividad muy diversos y de las marcas de más prestigio que la Entidad considera interesantes para sus socios y socias. El volumen de compras efectuadas durante este ejercicio en establecimientos adheridos a Ingenium Shopping ha superado las 224.000 operaciones, por un importe superior a 8,7 millones de euros.

Con el objetivo de ofrecer servicios de calidad a los socios y socias para atender todas sus necesidades, en 2016 se creó Ingenium Renting, que ofrece el arrendamiento de vehículos a largo plazo mediante la empresa Lease Plan Servicios, SA, con sus correspondientes servicios de mantenimiento, asistencia y seguro, entre otros.

## Compromiso con la Inversión socialmente responsable

Entre sus valores también destaca la inversión socialmente responsable, y una muestra es que es miembro de Spainsif desde 2006, una asociación sin finalidades lucrativas que integra diferentes entidades interesadas en la promoción de la inversión socialmente responsable (ISR). Este objetivo se desarrolla con la promoción de la integración de criterios ambientales, sociales y éticos en las políticas de inversión.

Desde 2014, la Gestora de Fondos, Caja Ingenieros Gestión, está adherida a la iniciativa PRI promovida por las Naciones Unidas, que busca la integración de la Inversión Socialmente Responsable en la toma de decisiones de inversión, y en 2019, la Gestora recibió la máxima calificación en Estrategia y Gobernanza en el informe anual reportado a PRI.

Caja de Ingenieros tiene varios fondos de inversión y de previsión certificados como productos financieros socialmente responsables por AENOR con la certificación UNE 165001. De hecho, a cierre del ejercicio 2020, más de un tercio del patrimonio bajo gestión tanto en fondos como en planes sigue criterios de inversión socialmente responsables, un 40% del total de activos, frente al 27% de hace tres años. Caja de Ingenieros Gestión se encuentra entre las 10 gestoras nacionales con mayor patrimonio de activos bajo gestión ISR con un incremento anual del 8,8% en el número de partícipes en fondos y un patrimonio total de 760 millones de euros, y hasta ocho fondos de inversión y seis planes de pensiones han obtenido la máxima calificación en

Sostenibilidad, según criterios Morningstar, respecto a su calidad de gestión en la integración de criterios ESG (Environment, Social, Governance) en sus respectivas políticas de inversión. En 2021, más del 60% del patrimonio de fondo de inversión de Caja Ingenieros Gestión sigue criterios de inversión socialmente responsable.

Adicionalmente, Caja de Ingenieros y Caja de Ingenieros Gestión se han unido a la iniciativa Tobacco-Free Financio Pledge, siendo el primer banco y la primera gestora de fondo de España en hacerlo. Se trata de un programa desarrollado en colaboración con la iniciativa de Finanzas del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FIN), PSI (Principios para un Seguro Sostenible) y PRI (Principios de Inversión Responsable), en el cual participan 153 instituciones internacionales de 22 países. Su objetivo es ayudar a reducir el consumo de tabaco en el mundo a través de la capacidad de actuación que tiene el sector financiero.

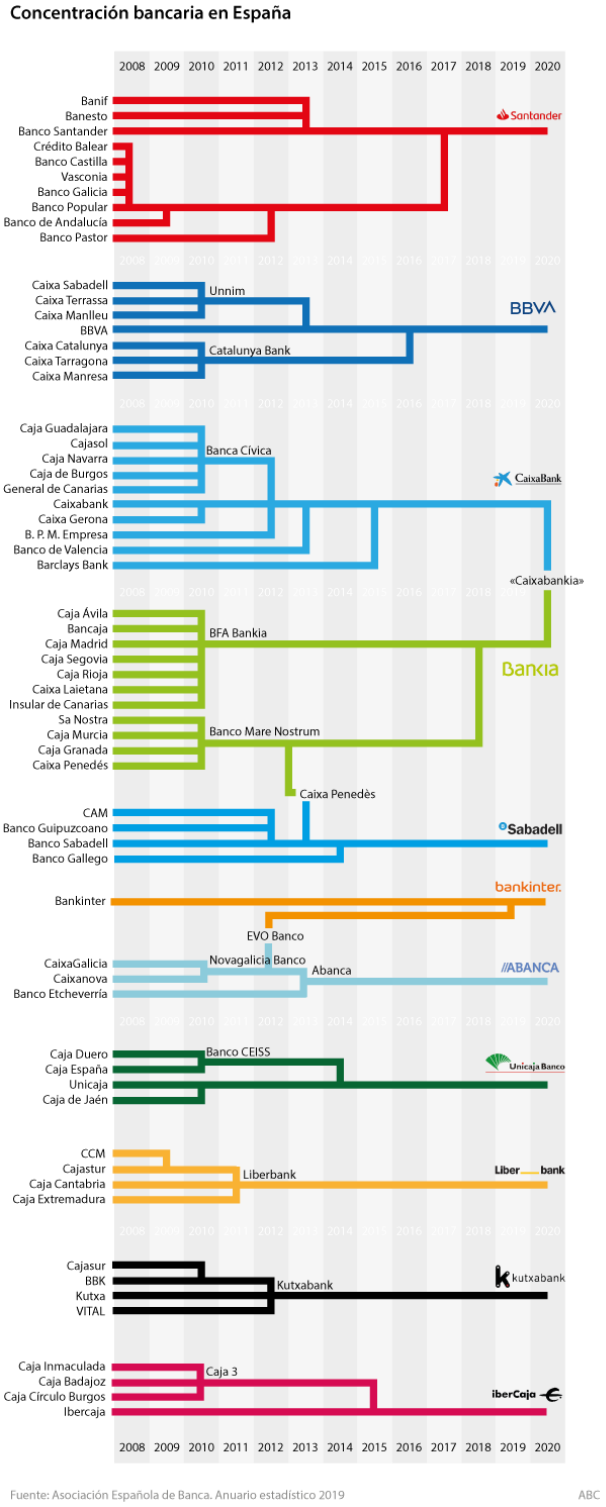
Así mismo, en el marco de su compromiso con la sostenibilidad y el desarrollo económico de la sociedad, la Entidad está adherida al Pacto Mundial de las Naciones Unidas para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y en 2019, Caja de Ingenieros se convirtió en un Grupo neutro en carbono, compensando las emisiones de $CO_2$ de todas las empresas del Grupo. En 2020 y en el marco del lanzamiento del Plan Estratégico Conecta 2023, Caja de Ingenieros integró en el mismo el Plan Horizonte Sostenible 2023 recogiendo las iniciativas a llevar a cabo para seguir impulsando el valor de la sostenibilidad con los socios y socias y generando impacto positivo en la sociedad. Así, en 2020 reafirmó su compromiso como banca responsable, adhiriéndose a UNEP FIN, la iniciativa de Finanzas del Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas, el objetivo del cual es crear un sector financiero que impacte positivamente y sirva a las personas y al planeta, y en 2021 destaca la adhesión de Caja de Ingenieros a la TCFD (Task-Force on Climate-related Financial Disclosures) y el lanzamiento de la primera calculadora de impacto medioambiental sobre las inversiones que los socios hacen a través de los fondos de inversión.

## La crisis financiera global y su impacto en el sector financiero

La crisis financiera global iniciada en 2008 transformó completamente el sector financiero. Desde 2008 hasta 2019, ha habido un goteo constante de fusiones y adquisiciones que han hecho que el sector pase de tener 62 bancos y cajas de ahorro a

prácticamente 10 con la reciente fusión de Bankia y CaixaBank. En el caso de las cooperativas de crédito, el número ha disminuido desde 81 a 42.

En la figura 3 se puede visualizar el proceso de concentración vivido desde 2008 hasta 2019.




**Fuente:** AEB.

**Figura 3.** Proceso de concentración de las entidades de crédito de 2008 hasta 2012 en España

Caja de Ingenieros se ha visto poco afectada por la crisis financiera, puesto que durante los años de la burbuja siguió con una política basada en la prudencia. Por eso, no cayó en la trampa de la estrategia especulativa que hundió otras entidades que apostaron por un exceso de inversión en la vivienda y por productos financieros complejos (como las participaciones preferentes o las cláusulas suelo de las hipotecas, por ejemplo) que tuvieron unas consecuencias nefastas. De hecho, Caja de Ingenieros no entró en el préstamo a promotores inmobiliarios, para financiar la construcción y la rehabilitación de viviendas, destinados a la venta en el mercado, con la posibilidad de subrogación de los compradores.

A las fusiones entre bancos y absorciones de las entidades que no habían podido superar sus problemas se añade, por un lado, un entorno de tipos de interés bajos, que desde diciembre de 2015, con las medidas económicas expansivas adoptadas por el BCE, se han traducido en una rebaja de los tipos de interés hasta situarse en negativo y en la reducción de la retribución de los depósitos procedentes de las entidades financieras, que remunera al –0,5%. Y, por otro lado, un ajuste de los márgenes que no deja muchas opciones para la obtención de rentabilidad. El margen usual para la mayoría de clientes se sitúa entre el uno y el dos por ciento de su volumen de negocio.

Hasta ahora, Caja de Ingenieros ha mostrado que se ha ido adaptando correctamente al mercado, a pesar de que la mayoría de sus competidores son grandes grupos financieros, multinacionales en algunos casos, con capacidad por condicionar la dirección del mercado.

En 2017, la coyuntura económica en toda Europa empezó a mostrar indicios de recuperación hasta la irrupción de la crisis de 2020 donde la parada de la actividad económica mundial volvió a suponer la necesidad de medidas monetarias y fiscales por parte de los estados. Sin embargo, el panorama para el sector financiero ha seguido una dinámica diferente y compleja como consecuencia de aspectos ya mencionados (bajos tipos de interés y reducción de los márgenes) y la aparición de nuevos competidores (*fintech*, que se refiere a las empresas que utilizan las tecnologías de la información y la comunicación para ofrecer servicios financieros), entre otros temas. En este contexto, el cooperativismo de crédito, así como la denominada banca ética tiene un potencial de crecimiento, dado que su cuota de mercado todavía se sitúa en un modesto 8%.

## La crisis sanitaria y su impacto en el sector financiero

Durante 2020, en el contexto de crisis económica generada por la COVID-19, en que se ha evidenciado que la sostenibilidad es un valor esencial y un eje clave para la recuperación económica y social, el Grupo se ha adaptado a los nuevos requerimientos de la nueva etapa, dando respuesta a las necesidades de sus 209.748 socios. Después de un inicio de ejercicio muy favorable para la evolución del Grupo, el estallido de la pandemia del coronavirus requirió de una rápida actuación que se tradujo en una serie de medidas especiales para estar junto al socio en todo momento. El primer paso en este sentido fue la reconfiguración del Plan de Negocio 2020, que dio como resultado el Plan de Negocio COVID-19 y que se centró en el planteamiento e implementación de una serie de iniciativas centradas en la proximidad a la base social -tanto particulares como empresas-, la digitalización o la financiación, entre otros aspectos.

Algunas de las medidas puestas en marcha para paliar los efectos de la COVID-19 pensadas para particulares han sido la aplicación de la moratoria hipotecaria para los colectivos más vulnerables o el adelanto de la prestación de paro o de la pensión de la Seguridad Social; mientras que, para empresas, la Entidad se ha adherido a las líneas de financiación ICO, ICF y Avales. Además, el Grupo puso en marcha el programa 'A tu lado', que Caja de Ingenieros mantiene activo ante la situación de incertidumbre por la evolución de la pandemia durante 2021 y la lenta recuperación económica que se está registrando por el necesario mantenimiento de un conjunto de medidas restrictivas de movilidad y de la actividad económica determinadas por las autoridades sanitarias.

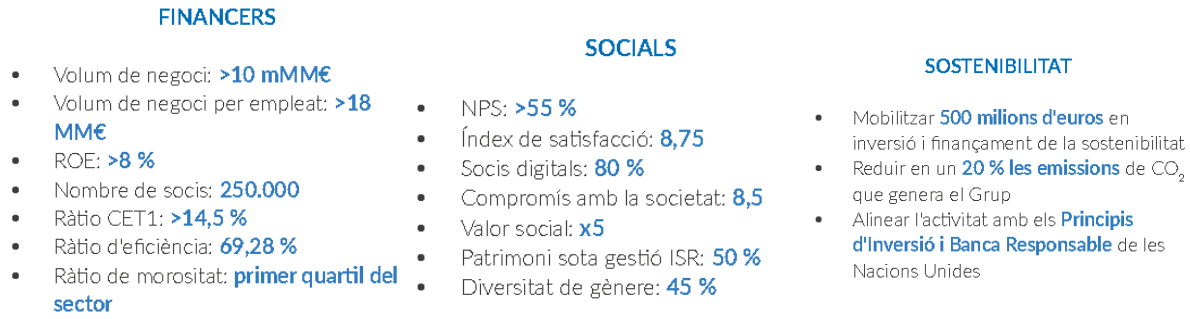
'A tu lado' fue y es la respuesta proactiva a las necesidades de los socios que ha intensificado todavía más la política de digitalización del Grupo Caja de Ingenieros, como refleja el incremento del 56% en el número de actividades cogestionadas con los clientes. Otro ejemplo son los más de 58.000 emails emitidos el año pasado, las 73.500 llamadas telefónicas personalizadas, y las más de 60 acciones comerciales generadas con más de 500.000 impactos comerciales digitales.

## Plan estratégico

Después de cerrar un ejercicio histórico para Caja de Ingenieros como fue en 2019, la Entidad inició 2020 con la convicción de continuar avanzando como Entidad, creciendo tanto en número de socios y socias, en implantación territorial como en productos y

servicios. En febrero de 2020, lanzó el nuevo plan estratégico Conecta 2020-2023, un plan ambicioso basado en la digitalización, la calidad, el crecimiento y la gestión de riesgos y que da respuesta a los nuevos retos del sector en un contexto de disrupción financiera, con un claro horizonte más cooperativo y sostenible y con la ambición de convertirse en líderes en finanzas para la sostenibilidad y expertos en productos y servicios bajo criterios ISR.

Los principales objetivos del plan son los que se acompañan a la figura 4.




**Fuente:** Caja de Ingenieros.

**Figura 4.** Objetivos del Plan Estratégico 2020-2023.

El 2021, a pesar de la irrupción de la crisis derivada de la pandemia sanitaria, la entidad ha reafirmado las bases de Connecta e incluso ha acelerado y anticipado muchas de las iniciativas planteadas en el mismo.

## Cuestiones para discutir:

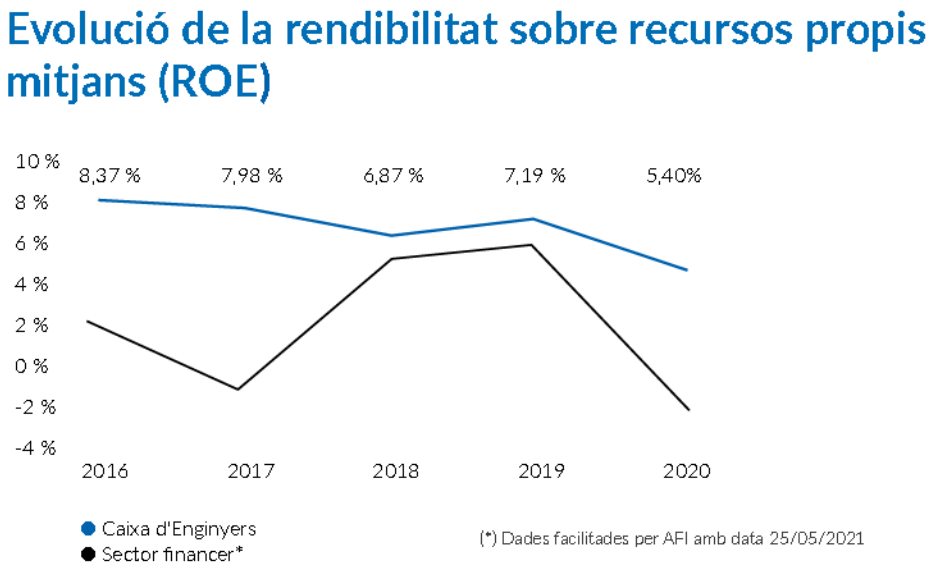
Considerando la información facilitada en el caso (incluidos los anexos) que incluyen datos hasta 2020, se trata de analizar las cuestiones siguientes:

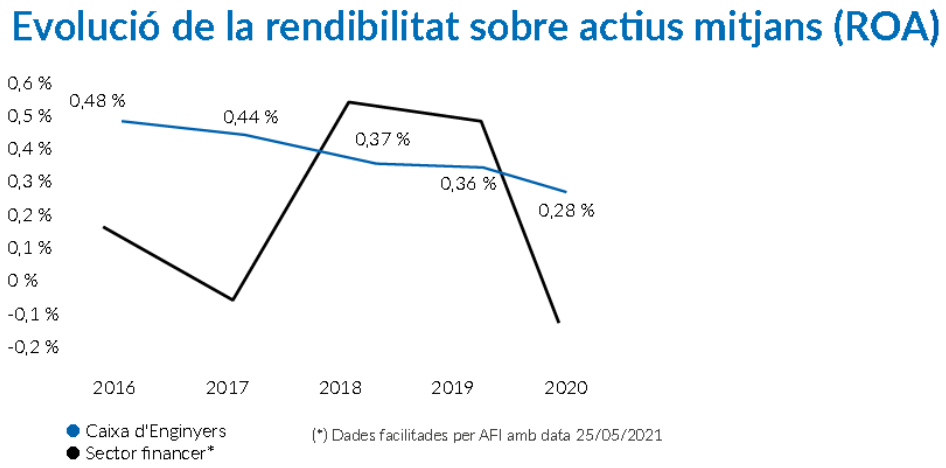
1. ¿Cuáles son los factores diferenciales de Caja de Ingenieros, como cooperativa de crédito, en relación con la banca convencional?
2. En base a los datos incluidos también en los anexos 1 y 2, realizar un análisis económico de la entidad, desde el punto de vista de la rentabilidad, el riesgo y la liquidez.
3. ¿Cuáles son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Caja de Ingenieros?

# Anexo 1. Selección de indicadores para la evaluación económica del Grupo Caja de Ingenieros

La evaluación económica de una entidad de crédito se centra en tres dimensiones: rentabilidad, riesgo y liquidez. A continuación, se facilitan varios indicadores de cada dimensión.

## Rentabilidad



## Ratio de eficiencia.

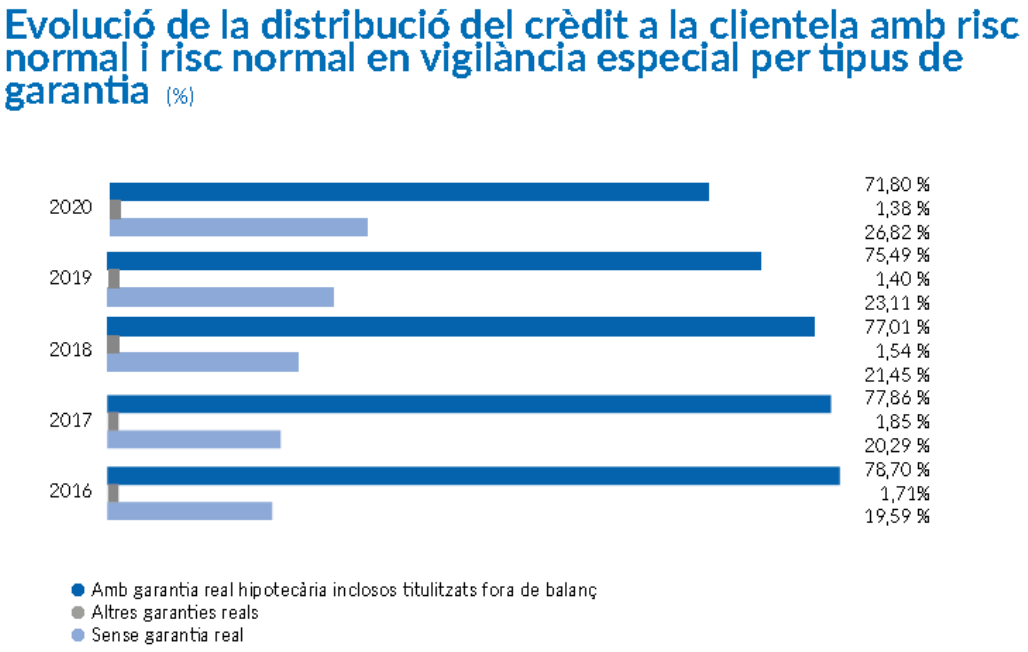
El ratio de eficiencia, que divide los gastos de administración (que no están ligados con los productos financieros) por el margen sucio (margen financiero –diferencia entre ingresos y gastos financieros– más los ingresos netos por comisiones y otros conceptos) es de:

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Mediana sector financiero | Objetivo 2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Eficiencia | 70,79% | 76,01% | 69,67% | 65,37% | 54,90% | <60% |

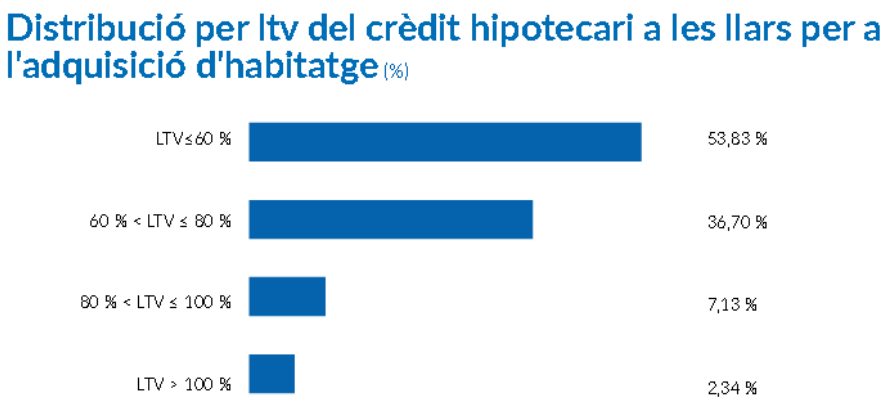
**Ratio de eficiencia sin considerar amortizaciones*

## Riesgo

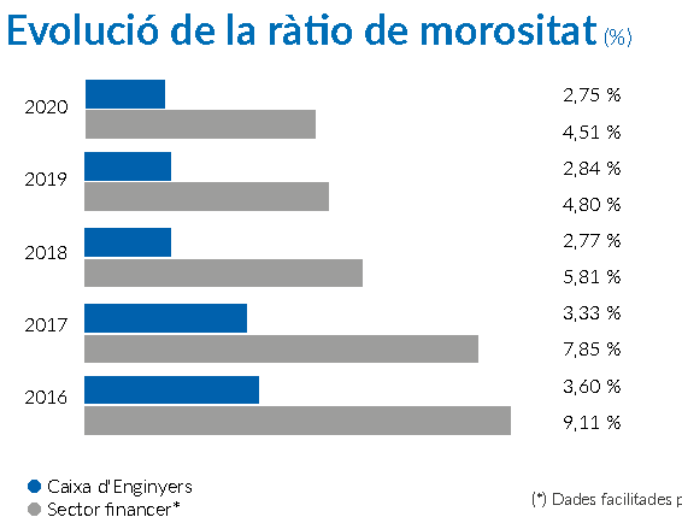
A medida que hay más proporción de crédito con garantía hipotecaría, el nivel de riesgo de la cartera crediticia es menor.



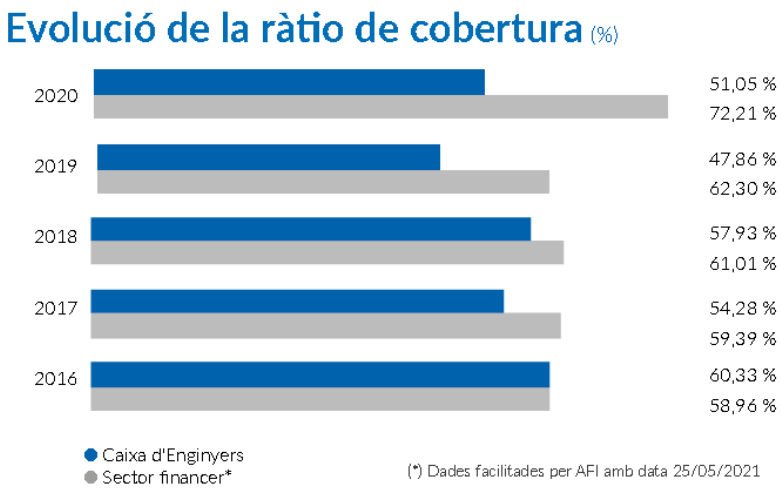
El ratio *Loan to value* divide el importe del préstamo por el valor tasado de la vivienda. A medida que sea menor del 80% se reduce el riesgo de la cartera crediticia.




El ratio de morosidad divide los créditos dudosos por el total de créditos:

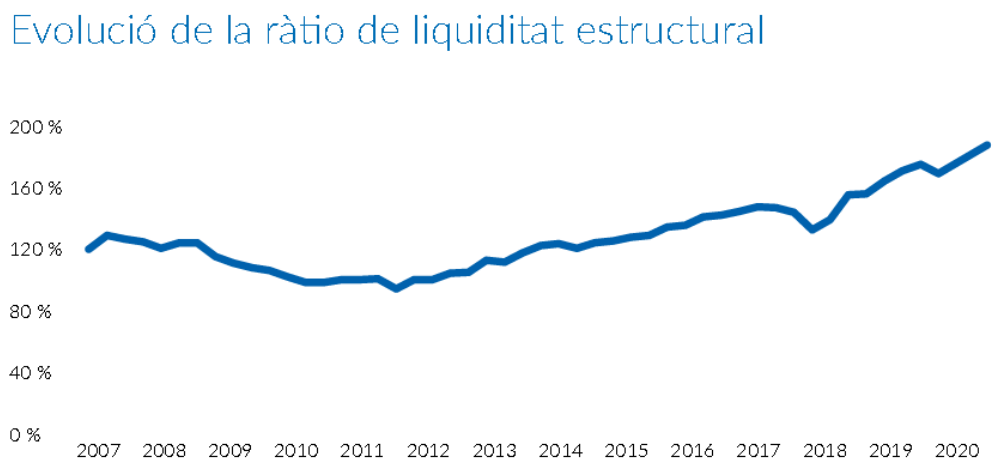



El ratio de cobertura divide las provisiones efectuadas por los créditos dudosos. Cuanto más elevado sea el ratio menor es el riesgo:

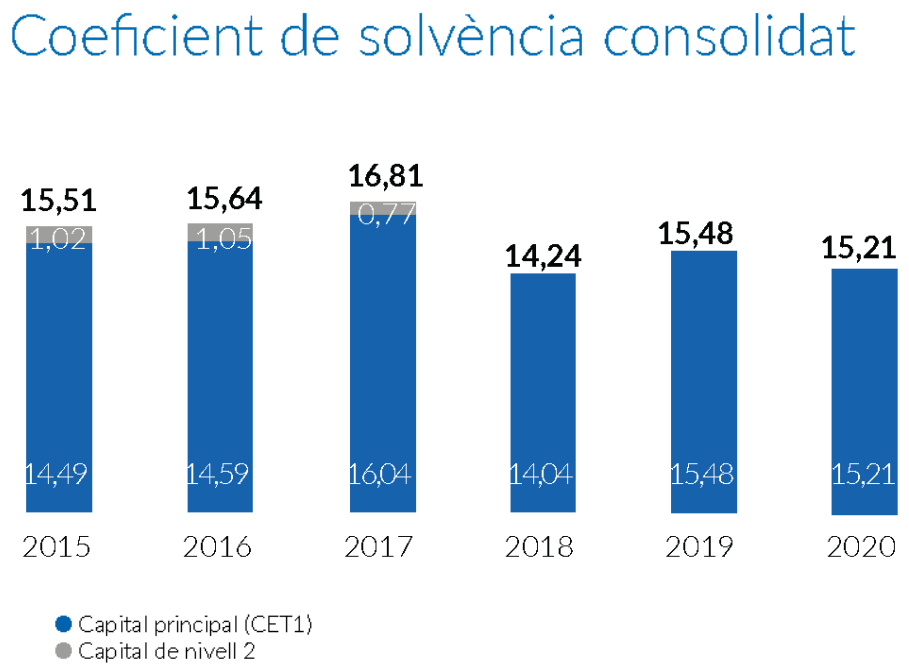


## Liquidez

La liquidez estructural es el ratio que divide los depósitos por los créditos a la clientela. Conviene que el valor sea elevado desde el punto de vista del riesgo de liquidez:




Para medir la solvencia se puede utilizar el ratio de capital total (coeficiente de solvencia consolidado) que divide los recursos propios por los requerimientos de capital y tiene que ser superior al 10,5%:




**Nota:**

Capital principal (CET1): Incluye el capital, las reservas y las participaciones preferentes no reembolsables.

Capital de nivel 2: Incluye el capital principal (CET1) más las participaciones preferentes con vencimiento fijo y la deuda a más de 5 años.

# Anexo 2. Cuentas anuales consolidadas de Caja de Ingenieros de 2020 y 2019

**Balances de situación consolidados (datos en millones de euros)**

| | **2020** | **2019** | | **2020** | **2019** |
|---|---|---|---|---|---|
| Efectivo, saldos en bancos centrales | 385 | 448 | Pasivos financieros a coste amortizado (depósitos) | 3.672 | 3.364 |
| Activos mantenidos para negociar | 19 | 15 | Pasivos de contratos de seguros | 282 | 276 |
| Activos financieros no destinados a negociación valorados obligatoriamente a valor razonable con cambios a resultados | 17 | 13 | Provisiones | 4 | 3 |
| Activos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados | 2 | 2 | Pasivos por impuestos | 8 | 6 |
| Activos financieros a valor razonable con cambios en otros resultados globales | 802 | 814 | Otros pasivos, incluyendo- fondo de obra social | 16 | 17 |
| Activos financieros a coste amortizado | 2.909 | 2.512 | Patrimonio neto | 224 | 213 |
| Inversiones en negocios conjuntos y asociadas | 3 | 4 | Otros resultados globales | 17 | 13 |
| Activos tangibles | 37 | 38 | Intereses minoritarios | 2 | 2 |
| Activos intangibles | 29 | 26 | | | |
| Activos por impuestos | 14 | 12 | | | |
| Otros activos | 7 | 9 | | | |
| Activos no corrientes mantenidos para la venta | 1 | 1 | | | |
| **Total activo** | **4.225** | **3.894** | **Total pasivo y PN** | **4.225** | **3.894** |
| | | | | | |
| Garantías y compromisos contingentes concedidos | 324 | 225 | | | |

**Cuentas de resultados consolidada (datos en millones de euros)**

| | **2020** | **2019** |
|---|---|---|
| Ingresos por intereses | 36 | 36 |
| Gastos por intereses | (1) | (2) |
| **Margen de intereses** | **35** | **34** |
| Ingresos por dividendos, diferencias de cambio, comisiones | 37 | 33 |
| **Margen neto** | **72** | **67** |
| Gastos de administración | (47) | (47) |
| Amortizaciones | (7) | (6) |
| Deterioros | (5) | - |
| **Resultado de explotación** | **13** | **14** |
| Otros deterioros | (1) | - |
| Impuestos | (1) | (1) |
| **Resultado del ejercicio (el 99% atribuible a la sociedad dominante)** | **11** | **13** |

**Estado de flujos de efectivo consolidado (datos en miles de euros)**

| (Miles de euros) | 2020 | 2019 |
|---|---|---|
| A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN | (55.388) | 333.119 |
| Resultado del ejercicio | 11.360 | 12.822 |
| Ajustes para obtener los flujos de efectivo de las actividades de explotación | 13.172 | (7.064) |
| Aumento/disminución neto de los activos de explotación | (391.194) | (292.930) |
| Aumento/disminución neto de los pasivos de explotación | 313.854 | 618.264 |
| Cobros/Pagos por impuestos sobre ganancias | (2.580) | 2.027 |
| B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN | (13.640) | (13.954) |
| Pagos | (18.189) | (19.276) |
| Cobros | 4.549 | 5.322 |
| C) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN | 231 | 23.558 |
| Pagos | - | (2.930) |
| Cobros | 231 | 26.488 |
| D) EFECTO DE LAS VARIACIONES DE LOS TIPOS DE CAMBIO | - | - |
| E) AUMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTES (A+B+C+D) | (68.797) | 342.723 |
| F) EFECTIVO Y EQUIVALENTES AI INICIO DEL PERIODO | 420.673 | 77.950 |
| G) EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL FINAL DEL PERIODO (E+F) | 351.876 | 420.673 |

## Cuenta de resultados consolidada por el método de la integración global (datos en miles de euros)

| Conceptes | Miles de euros | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Caja de Ingenieros | | Caja Ingenieros Gestión | | Caja Ingenieros Vida | | Caja Ingenieros OBS | | Fundación Caja Ingenieros | | Consumidores y Usuarios | | Norbolsa | | Eliminaciones | | Total | |
| | 2020 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 | 2019 |
| Margen de intereses | 31.624 | 29.762 | 24 | 32 | 3.085 | 3.934 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 34.733 | 33.728 |
| Margen básico | 59.911 | 56.206 | 3.798 | 4.049 | 330 | 714 | 1.743 | 1.664 | - | 131 | 100 | 121 | 1.346 | 128 | (770) | (341) | 66.458 | 62.672 |
| **Margen bruto** | **61.972** | **57.776** | **3.786** | **4.033** | **3.588** | **3.739** | **1.743** | **1.664** | **739** | **668** | **123** | **161** | **1.346** | **128** | **(1.745)** | **(983)** | **71.552** | **67.186** |
| **Gastos** | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos de administración | (43.808) | (43.721) | (1.659) | (1.753) | (1.090) | (1.132) | (801) | (831) | (640) | (648) | (117) | (123) | - | - | 998 | 1.009 | (47.117) | (47.199) |
| Amortizaciones | (6.399) | (5.223) | (21) | (25) | (43) | (43) | (128) | (112) | - | - | - | - | - | - | 8 | 7 | (6.583) | (5.396) |
| **Margen de explotación** | **11.764** | **8.832** | **2.106** | **2.255** | **2.455** | **2.565** | **814** | **720** | **100** | **19** | **6** | **37** | **1.346** | **128** | **(739)** | **35** | **17.852** | **14.591** |
| Provisiones y deterioros | (5.887) | (555) | - | - | (58) | - | - | - | - | - | (2) | - | - | - | 301 | 218 | (5.645) | (337) |
| Otros | 325 | 312 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 325 | 312 |
| **Resultado antes de impuestos** | **6.203** | **8.589** | **2.106** | **2.255** | **2.397** | **2.565** | **814** | **720** | **100** | **19** | **4** | **37** | **1.346** | **128** | **(439)** | **253** | **12.531** | **14.566** |
| **Resultado del ejercicio** | **6.250** | **8.177** | **1.618** | **1.696** | **1.856** | **1.960** | **622** | **555** | **100** | **19** | **3** | **35** | **1.346** | **128** | **(435)** | **252** | **11.360** | **12.822** |

Nota: Cuenta de resultados consolidada simplificada a efectos del caso de estudio. La columna de las 'Eliminaciones' incorpora tanto las eliminaciones intragrupo como las homogeneizaciones contables que hay que aplicar a cada filial para adaptar sus balances al Plan Contable de la matriz.