

05

ESTRATEGIA

5.1. Presentación

Quiénes somos

Caja de Ingenieros es un grupo cooperativo financiero y asegurador que desarrolla un modelo de banca personal, comercial e institucional en el territorio español. Su vocación es la de prestar servicio a los profesionales y a sus familias, ya sean ingenieros o ejerzan otras profesiones.

Constituida como sociedad cooperativa por un grupo de ingenieros industriales en 1967, ha experimentado un crecimiento continuo a lo largo de sus 50 años de trayectoria, manteniendo intacta la vocación definida desde su origen: prestar servicios financieros y aseguradores personalizados con las mejores condiciones de sostenibilidad.

Ser una sociedad cooperativa de crédito significa revertir directamente los beneficios en todos los socios, lo que se traduce en numerosas ventajas adicionales y servicios profesionales y personales para ellos.

El modelo cooperativo, base del Grupo Caja de Ingenieros, impulsa principios de ética, compromiso, confianza y responsabilidad social y, por lo tanto, un retorno para los socios y colaboradores, para las comunidades profesionales y para la sociedad en general.

El Grupo Caja de Ingenieros está formado por diferentes sociedades que potencian, optimizan y diversifican nuestra capacidad de servicio y atención al socio. La acción social del Grupo se materializa también a través de la Fundación Caja de Ingenieros.

SOCIEDADES QUE COMPONEN EL GRUPO CAJA DE INGENIEROS

Denominación social	Domicilio social	Objeto social
Caja de Crédito de los Ingenieros, S. Coop. de Crédito	Vía Laietana, 39 08030 Barcelona	Sociedad cooperativa de crédito que realiza toda clase de operaciones activas, pasivas y de servicios que constituyen la actividad bancaria, con atención preferente a las necesidades financieras de sus socios
Caja Ingenieros Gestión, Sociedad Gestora de Instituciones de Inversión Colectiva, SAU	Casp, 88 08010 Barcelona	Sociedad gestora de fondos de inversión del Grupo Caja de Ingenieros
Caja Ingenieros Vida, Compañía de Seguros y Reaseguros, SAU	Casp, 88 08010 Barcelona	Compañía de seguros del ramo de vida que comercializa productos relacionados con la previsión social complementaria y gestora de fondos de pensiones
Cooperativa de Consumidores y Usuarios de los Ingenieros (Ingenium Shopping)	Vía Laietana, 39 08003 Barcelona	Prestación de servicios y venta de artículos y suministros para el consumo dirigida a los socios
Caja Ingenieros, Operador de Bancaseguros Vinculado, SLU	Casp, 88 08010 Barcelona	Realización de la actividad de mediación de seguros como operador de bancaseguros
Norbolsa, SV, SA*	Plaza Euskadi, 5 48009 Bilbao	Empresa de servicios de inversión
Fundación Caja de Ingenieros	Potosí, 22 08030 Barcelona	Vehículo del compromiso social del Grupo

* Entidad asociada. Caja de Ingenieros mantiene una participación del 10% en Norbolsa, SV, SA. Aunque la participación sea inferior al 20% del capital social, la influencia significativa en dicha participada se evidencia al ostentar representación en el Consejo de Administración de la misma.

Caja de IngenierosInforme Anual
2017

1. Carta del Presidente
2. Carta del Director General
03. Principales indicadores
04. Entorno y regulación
- 05. Estrategia**
06. Nosotros
07. Gestión del riesgo
08. Informe financiero
09. 50 Aniversario

Organigrama corporativo de las sociedades del Grupo Caja de Ingenieros**CONSEJO RECTOR**

José Oriol Sala Arlandis	Presidente
Manuel Bertran Mariné	Vicepresidente
Félix Masjuán Teixidó ⁽¹⁾	Secretario
Enric Homs Martínez ⁽²⁾	Secretario
David Parcerisas Vázquez	
Pedro A. Hernández del Santo	
Pedro Marín Giménez	
Jaime Roure Pagès	
José María Pera Abadía	
August Bou Camps ⁽³⁾	
Carme Botifoll Alegre	
Josep M. Muxí Comellas	
Antonio Santamans Olivé	
Montserrat Salleras Costal ⁽⁴⁾	
Ignasi Vinuesa Gimeno ⁽⁵⁾	

(1) Pasa de vocal a secretario en la Asamblea General del 6 de noviembre de 2017.

(2) Hasta noviembre de 2017.

(3) Desde noviembre de 2017.

(4) Hasta noviembre de 2017.

(5) Desde noviembre de 2017.

COMISIÓN EJECUTIVA

José Oriol Sala Arlandis	Presidente
Enric Homs Martínez	Secretario
Manuel Bertran Mariné	
Pedro A. Hernández del Santo	

DIRECCIÓN GENERAL

Joan Cavallé Miranda

COMITÉ DE DIRECCIÓN

Joan Cavallé Miranda
 Jordi Marsan Ruiz
 Francesc Duran Lorenzo
 David Murano Casanovas
 José Luis Sánchez Rabaneda
 Víctor Cardona Vernet
 Isabel Sánchez Soria
 Karen Schrijner
 Bas Fransen
 Montse Bertran Bergua
 Xavier Fabregas Martori
 Antoni Fernández Moreno
 Jaume Franco Domingo
 Juanjo Llopis Rodríguez ⁽¹⁾
 Federico Ariza González ⁽²⁾

(1) Desde marzo de 2017.

(2) Hasta marzo de 2017.

CAJA INGENIEROS GESTIÓN

Máximo Borrell Vidal	Presidente
Jordi Martí i Pidelaserra	Vocal
Ferran Sicart i Ortí	Vocal
Xavier Fabregas Martori	Director general

OBS

Jaume Franco Domingo (administrador único)

CAJA INGENIEROS VIDA

Maximo Borrell Vidal	Presidente
Ferran Sicart Orti ⁽¹⁾	Vicepresidente
Francisco Duran Lorenzo	Vocal
Montserrat Bertran Bergua ⁽²⁾	Vocal
Antoni Fernández Moreno	Director general

(1) Asume el cargo de vicepresidente en febrero de 2017.

(2) Nueva consejera desde febrero de 2017.

FUNDACIÓN CAJA DE INGENIEROS

José Oriol Sala Arlandis	Presidente
Manuel Bertran Mariné	Vicepresidente
Félix Masjuán Teixidó ⁽¹⁾	Secretario
Enric Homs Martínez ⁽²⁾	Secretario
David Parcerisas Vázquez	
Pedro Hernández Del Santo	
Pedro Marín Giménez	
Jaume Roure Pagès	
José María Pera Abadía	
Augusto Rafael Bou Camps ⁽³⁾	
Carme Botifoll Alegre	
José María Muxí Comellas	
Antonio Santamans Olivé	
Ignasi Vinuesa Gimeno ⁽⁴⁾	
Montserrat Salleras Costal ⁽⁵⁾	
Joan Cavallé Miranda	
Benjamín Manuel Calvo Pérez	
Josefina Cambra Giné	
Salvador Domingo Comeche	
Ramón Ferrer Canela	
Antonio Galdón Ruiz	
José Miguel Muñoz Veiga	
Joan M. Vallvé Ribera	
Aurelio Luis Azaña Garcia ⁽⁶⁾	

(1) Pasa de patrono a secretario en noviembre de 2017.

(2) Hasta noviembre de 2017.

(3) Desde noviembre de 2017.

(4) Desde noviembre de 2017.

(5) Hasta noviembre de 2017.

(6) Hasta febrero de 2017.

5.2. Misión, visión y valores

MISIÓN

Aportar valor sostenible

El Grupo Caja de Ingenieros es un grupo cooperativo de servicios orientado a las comunidades profesionales con la misión de aportar a los socios valor sostenible en los ámbitos financiero, profesional y personal.

Para ello, establece relaciones a largo plazo basadas en la ética, el compromiso y la confianza, y vela por la fortaleza del Grupo como medio para proporcionar un retorno a los socios, los colaboradores, las comunidades profesionales y la sociedad.

Por su focalización y excelencia de servicio, es el líder y la referencia del sector para las comunidades profesionales, a las que destina, a través de la Fundación Caja de Ingenieros, su acción social.

VISIÓN

Ser la Entidad de referencia

Queremos ser la Entidad de referencia de las comunidades profesionales con las que mantenemos relación y, especialmente, la principal de nuestros socios, con los que mantenemos un estrecho vínculo más allá del puro componente financiero.

Para ello, respondemos a las necesidades individuales de cada socio ofreciéndole asesoramiento y las soluciones más adecuadas con un servicio diferencial. Contamos con un equipo humano cualificado y comprometido con la misión de la Entidad, y apostamos por la innovación y la tecnología, trabajando constantemente en la mejora de la eficiencia como camino para dar sostenibilidad a nuestra propuesta de valor.

“Caja de Ingenieros fundamenta sus actuaciones en un conjunto de valores que expresan su compromiso frente al socio y a la sociedad.”

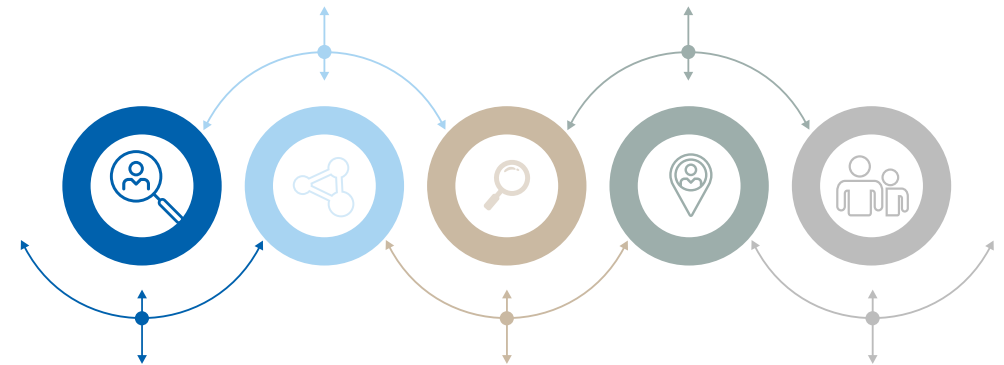
VALORES

Nos entregamos y persistimos para lograr los objetivos que establecemos. Somos constantes y tomamos la iniciativa.

Trabajamos con eficacia, rigor y empatía gracias al esfuerzo, al trabajo en equipo y a la formación continua.

COMPROMISO

PROFESIONALIDAD



INTEGRIDAD

Somos fieles a nuestros principios y a nosotros mismos. Queremos obrar con honestidad, responsabilidad y transparencia en la realización de los negocios, el trabajo, las relaciones y el cumplimiento de los compromisos establecidos, generando siempre la máxima confianza.

EXCELENCIA

Queremos ser la referencia de banca para profesionales y, para ello, buscamos la excelencia en nuestro trabajo a través de soluciones eficaces e imaginativas para nuestros socios que nos ayuden a mejorar continuamente.

PROXIMIDAD

Nuestro vínculo con el socio se basa en una cercanía física y emocional, en relaciones sólidas y estables que se construyen de manera duradera, basadas en la confianza mutua y en el conocimiento de sus necesidades.

5.3. Plan Impulsa

En 2016, el Grupo Caja de Ingenieros presentó su Plan Estratégico IMPULSA 2019, un ambicioso plan orientado al crecimiento y a la transformación de la Entidad que se basa en su capacitación para conseguir nuevas metas y potenciar el proceso de mejora constante en la relación de valor que mantiene con sus socios.

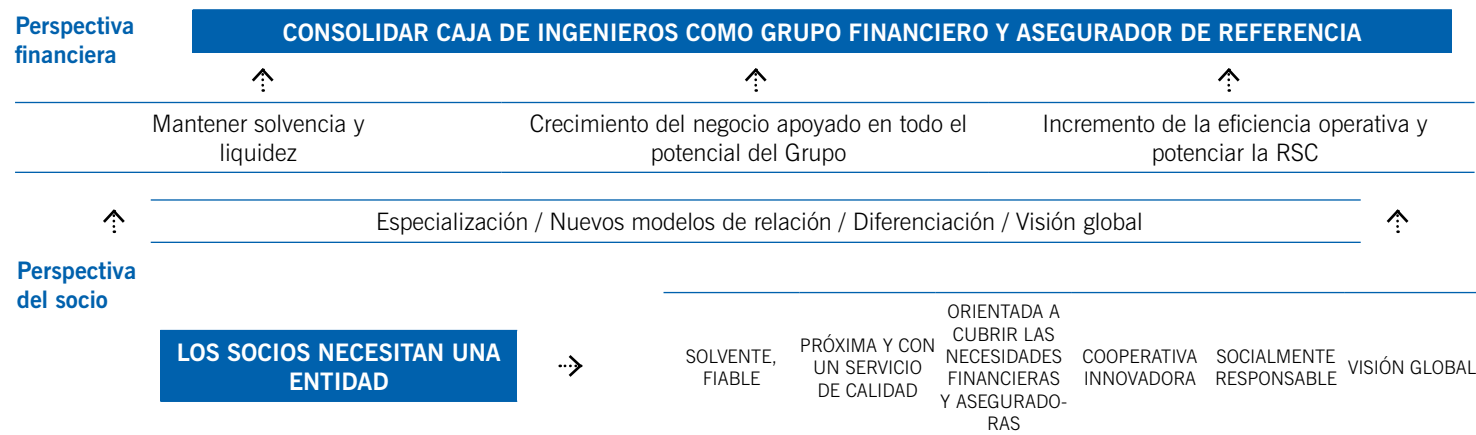
Durante el pasado año, la Entidad ha seguido trabajando para conseguir los objetivos fijados mediante el impulso de la atención digital al socio, con el fin de incrementar la fluidez en sus relaciones. De este modo, se ha prestado una especial atención al servicio de las oficinas, a través del asesoramiento y especialización que estas prestan, así como a los canales digitales con los que los socios interactúan.

Los resultados del ejercicio 2017 están alineados con este Plan Estratégico, con el que se espera consolidar la posición del Grupo como referente de la banca cooperativa nacional y dentro del marco europeo.

Nuestro compromiso con los socios			
	2015	2017	2019
NPS	54,1	44,7	57,9
índice de satisfacción	8,34	8,2	8,55
Responsabilidad Social Corporativa			
Compromiso con la sociedad	7,63	7,84	8,5
Importe total de proyectos (miles €)	413	503	1.000
Nuestros objetivos financieros			
CET1	14,49%	16,04%	>12%
ROE	8,61%	7,92%	>9%
Eficiencia	62,33%	70,79%	<60%
Volumen de negocio	5MM€	5,75MM€	8,3MM€



Mapa estratégico



5.4. Examen estratégico 2017

El ejercicio 2017 ha resultado complejo desde la perspectiva de las entidades financieras, puesto que el reto de unos tipos de interés cero o negativos sobre los márgenes de negocio ha sido más exigente de lo que fue en el ejercicio anterior. Asimismo, los procesos de consolidación bancaria que se han desarrollado en nuestro país suponen no solo un eslabón más en el proceso de reducción de las redes de servicio, sino también un mayor grado de concentración y, por tanto, una menor diversidad en la oferta de servicios financieros, que se han capitalizado en una fuerte inversión en digitalización. Por otro lado, destaca la culminación de Basilea III, que consagra unos requerimientos de capital para el sistema financiero que se constituyen como fuerza de cambio estructural de primera magnitud para los servicios financieros. Finalmente, debemos mencionar la incidencia que tuvieron los acontecimientos políticos que se registraron en nuestro país y que supusieron un evento idiosincrático para el conjunto del sector, especialmente para las entidades con sede en Cataluña.

En este complejo contexto, Caja de Ingenieros mejoró sus márgenes de interés, incrementó los ingresos derivados de la prestación de servicios de inversión, mejoró la calidad de sus activos y cerró con un excedente de recursos propios, medido por el CET1 Fully Loaded, en máximos históricos. Si bien se registró una puntual retirada de recursos en la red fuera de Cataluña, el volumen de negocio del Grupo creció en un 5,39% y el número de socios alcanzó los 160.412, lo que significa un incremento del 12,49%, que corresponde a un 14% en Cataluña y un 8% en el resto del Estado. Este hecho es significativo en el marco de un proceso derivado de un clima de intranquilidad social general, cuya repercusión en la estabilidad y el funcionamiento de los servicios de la Entidad ha sido nula.

Por otra parte, se ha mantenido la tendencia iniciada en ejercicios anteriores en cuanto a la diversificación de servicios de la Entidad. En este sentido, destaca que el segmento Empresas haya superado más del 50% de nuevo crédito del Grupo y que el ámbito de gestión de activos alcance el 47% del total de

En el ejercicio se ha perseverado en el esfuerzo inversor destinado a la mejora de procesos, IT, nuevos servicios y plataformas de servicio digital a los socios.

ingresos de la Entidad, manteniendo el ámbito asegurador y los medios de pago el 24%.

Adicionalmente, en el ejercicio se ha perseverado en el esfuerzo inversor destinado a la mejora de procesos, IT, nuevos servicios y plataformas de servicio digital a los socios. Se han abierto dos nuevas oficinas en Mataró y Terrassa gracias al acuerdo alcanzado con Mútua General de Catalunya, que nos ha permitido compartir espacios en su red de oficinas, además de otras sinergias en los ámbitos de seguros e inversiones financieras. Finalmente, dentro del entorno de la innovación, se ha creado, en colaboración con la Universidad Politécnica de Valencia, el centro IMAGINA LAB en el campus de dicha universidad, cuyo objeto

es potenciar los servicios financieros orientados a las necesidades de los jóvenes.

La estructura cooperativa de Caja de Ingenieros y la decidida implementación de los objetivos planteados en Impulsa 2019 ponen de manifiesto la capacidad de dar respuesta a las necesidades de los socios en un contexto de incremento de la demanda de servicios y de transformación de la actividad de las entidades financieras.

Tendencias y retos

El sistema bancario sigue su transformación. Además de los retos macroeconómicos, Caja de Ingenieros afronta un incremento continuado de las expectativas de servicio por parte de los socios, una constante presión regulatoria que está alcanzando su fase de implementación y, por tanto, generando una fuerte tensión en sistemas, procesos y personas, así como un proceso de digitalización disruptivo en cuanto al alcance y contexto de la prestación del servicio a los socios.

Mejora de la coyuntura económica

El crecimiento de la economía española se mantiene robusto en un contexto en el que se sostiene el desapalancamiento crediticio de empresas y familias, aunque con un déficit público que, si bien cumple con el pacto de estabilidad, sitúa el saldo de deuda pública en torno al 98% del PIB y plantea retos relevantes en escenarios de tipos de interés normalizados. Por otra parte, la reducción del desempleo y el incremento de las ganancias empresariales permiten reducir la distancia existente entre la reducción de deuda y la nueva concesión, que representa una disminución del crédito total de la economía del 1,5%, frente al 4,1% del ejercicio 2016.

La política crediticia de Caja de Ingenieros ha seguido fiel a sus principios de consistencia en la evaluación de los riesgos crediticios y la prudencia en la concesión. En este ámbito, ha desarrollado nuevos productos de financiación hipotecaria para particulares, a tipos fijos y mixtos, y líneas de crédito Eco y de mediación a través del FEI para las empresas, acogidas con notable éxito.

Proceso de consolidación del mercado bancario

Con la desaparición desde 2008 de más de 70 entidades bancarias, España es uno de los países de la Unión Europea con una mayor tasa de concentración bancaria favorecida, entre otras causas, por una búsqueda de eficiencia por el tamaño en un mercado, el nacional, en proceso de regresión y con una muy alta competitividad en precios y márgenes de negocio. Asimismo, la banca cooperativa de nuestro país, siguiendo la tendencia del mercado financiero europeo, mantiene una posición creciente y se plantea como modelo de servicio diferencial respecto al predominante.

Para Caja de Ingenieros, la consolidación bancaria abre amplios espacios para el modelo cooperativo financiero y supone focalizar la estrategia de servicio en la personalización, en el establecimiento de relaciones en el medio y largo plazo y, en definitiva, en el compromiso con la satisfacción del socio como impulso para el crecimiento de la Entidad.

Crecientes expectativas de socios

Las nuevas tecnologías están acelerando los ciclos de vida de los servicios y la innovación en el servicio digital está presionada por las empresas fintech, en un contexto de alta predisposición de la sociedad hacia este tipo de entidades prestadoras de servicios financieros. Gracias a una fuerte presión competitiva del mercado bancario tradicional y al fenómeno fintech, la sociedad percibe la existencia de una amplia oferta de servicios financieros

Para Caja de Ingenieros, la satisfacción de los socios y de sus expectativas de servicio son el reto y pilar fundamental que guían los procesos estratégicos, de negocio y de servicio. Por ello, se han abordado profundos cambios en la conceptualización del servicio al socio fusionando dos áreas relevantes, como son el área comercial y la banca digital, en una única Área de Servicios al Socio, en la que la visión digital cobra especial relevancia. De igual forma, se han implementado nuevas metodologías de segmentación de los socios según diferentes enfoques, como el ciclo de vida, la profesión o la actividad, que permiten ajustar mejor la propuesta de valor.

Progresión de la digitalización

La digitalización está cambiando la forma de prestar los servicios bancarios y también está generando nuevas oportunidades. Caja de Ingenieros desarrolla de forma continua planes y acciones que permitan simplificar y automatizar los procesos, incluyendo los de servicio a los socios, en el afán de incrementar la proximidad de la Entidad, de ampliar la propuesta y de aumentar la disponibilidad de los servicios.

La estrategia digital no solo se plantea desde la óptica tecnológica, sino también como refuerzo al servicio en las oficinas a través de personal experto con capacidad para atender y resolver de forma personalizada las necesidades de los socios.

Presión regulatoria constante

La presión regulatoria está afrontando la fase más costosa para las entidades; esto es, la implementación. La falta de proporcionalidad en los requerimientos regulatorios ha supuesto, para las entidades no sistémicas, un esfuerzo adicional si lo comparamos con el del conjunto del sector en términos económicos, de recursos y de tiempo. Adicionalmente, los requerimientos no están alineados con una correcta valoración de los riesgos según el tamaño, perfil y modelo de negocio de las entidades y, en consecuencia, introducen costes adicionales que no son los generados por la correcta gestión del riesgo.

Los esfuerzos en este sentido, que afectan en especial a las áreas de IT, Control Interno, Finanzas y Gestión Global del Riesgo, han permitido cumplir con el intenso calendario de requerimientos normativos. En Caja de Ingenieros consideramos que, más allá de su consistencia, este cumplimiento es fundamental como medio para revisar y mejorar los procesos de negocio y servicio, así como para aportar una mayor seguridad a los socios, no solo en los ámbitos de la solvencia, la calidad de los activos, elementos tradicionales de riesgo de las entidades, sino también en nuevos ámbitos como son el ciberriesgo, la protección de la información o el blanqueo de capitales.



La estrategia digital no solo se plantea desde la óptica tecnológica, sino también como refuerzo al servicio en las oficinas a través de personal experto con capacidad para atender y resolver de forma personalizada las necesidades de los socios.

Objetivos estratégicos y métricas

ESTRATEGIA GLOBAL DIGITAL

Objetivo

Caja de Ingenieros apoya su modelo de servicio y estrategia de crecimiento en una implementación constante de las oportunidades que las tecnologías de la información ofrecen para los servicios financieros, lo que las configura como básicas en el proceso inversor del Grupo.

Implementación

En los últimos años, la intensidad del proceso inversor ha sido reforzada con un despliegue de nuevas oficinas-centros de asesoramiento, un modelo que ha disfrutado de un muy elevado nivel de aceptación por parte de los socios. La mejora en términos de costes, rapidez y facilidad de uso, así como la alta disponibilidad de los servicios, son clave para establecer la doble visión del modelo de servicio, digital y experto, en el que se basa la estrategia del Grupo en su búsqueda de la excelencia.

ALTA CALIDAD DEL CRECIMIENTO DE LAS PRINCIPALES LÍNEAS DE NEGOCIO

Objetivo

La base del crecimiento se sitúa en una elevada calidad de las actividades de negocio y su correlación con las necesidades de los socios.

Implementación

El crecimiento de la base social de Caja de Ingenieros se explica en buena medida por los indicadores de satisfacción de los socios y, por tanto, en unos altos niveles de recomendación. Desde la Entidad se han adoptado unas políticas de servicio muy intensas con el objetivo de ofrecer una alta accesibilidad de productos tanto en términos de costes y precios como en el alcance de las soluciones financieras aportadas. Ello se traduce en un constante crecimiento del número de socios, para los que Caja de Ingenieros es la primera Entidad, y en una

mayor calidad de su segmentación no solo en cuanto a volúmenes de negocio, sino también en cuanto a edad, ciclo de vida, profesión o género. Esta aproximación estratégica está permitiendo incrementar la diversificación en la tipología de la base de socios del Grupo, así como su ubicación geográfica.

El crecimiento de la base social de Caja de Ingenieros se explica en buena medida por los indicadores de satisfacción de los socios y, por tanto, en unos altos niveles de recomendación.



DIVERSIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE NEGOCIO

Objetivo

El Grupo Caja de Ingenieros se define como un grupo financiero-asegurador y, como tal, dispone de una base de diversificación que viene definida en primera instancia por la configuración del grupo de empresas que conforman la Entidad. Las actividades aseguradoras en vida y no vida, la gestión de activos y patrimonial, la previsión social complementaria y el comercio retail son ámbitos de actuación que potencian la solidez del modelo económico del Grupo.

Implementación

La inversión efectuada desde 2013 en el desarrollo de Banca de Empresas constituye uno de los retos más exigentes que ha afrontado el Grupo en unos años de fuerte tensión en el sistema financiero de nuestro país. Uno de sus objetivos prioritarios ha sido el de avanzar en una mayor diversificación de los negocios del Grupo, al tiempo que se abordaba una segmentación de los servicios a los socios más completa. La banca minorista es la base de la actividad del Grupo y en los segmentos retail (jóvenes, profesionales, autónomos, familias, séniores, pymes, instituciones profesionales y de la economía social) se asientan las actividades de negocio que se completan con las propias corporativas, como mercado de capitales, gestión de activos y banca mayorista, que permiten mejorar el perfil de riesgo de negocio del Grupo.

GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

Objetivo

La competitividad está alineada con la eficiencia y la productividad. En un mercado financiero tan maduro y competitivo como el español, las mejores prácticas en la gestión de la productividad son indispensables.

Implementación

Tecnología, procesos de negocio y servicio y formación del equipo profesional son los tres principales ámbitos de actuación alrededor de los cuales gira la consecución de una mayor productividad.

La inversión en la infraestructura IT y en nuevas aplicaciones de negocio son objetivos prioritarios en los planes de inversión que se han planteado tanto en Impulsa 2019 como en los que se establecen anualmente. Asimismo, la constitución de mapas de procesos del conjunto de las

áreas del Grupo permite, junto con una eficiente segmentación de servicio, reforzar la escalabilidad de las actividades sin que ello suponga menoscabo de la calidad de servicio. Una continua revisión permite no solo una eliminación de las actividades redundantes, sino también una mejora en los procesos colaborativos entre las diferentes áreas y empresas que conforman el Grupo. Finalmente, el esfuerzo en formación del equipo profesional, así como una comunicación transversal de los proyectos y retos que afronta el Grupo, permiten avanzar en los objetivos comunes de mejorar la productividad fortaleciendo, además, la calidad de servicio.

REFORZAR LA CULTURA CORPORATIVA

Objetivo

Caja de Ingenieros quiere ser una excelente marca empleadora que permita a sus profesionales crecer en el marco que ofrecen la cultura corporativa y los valores del Grupo.

Implementación

Impulsar nuestra excelencia como marca empleadora y crear puestos de trabajo de alto valor significa promover el desarrollo del equipo profesional a través de la formación, proyectando en él la marca y los valores corporativos del Grupo. Confianza, credibilidad, proximidad, transparencia y, en especial, cooperación son los elementos que conforman nuestra estrategia de desarrollo de la relación con los profesionales, que además constituyen el principal activo de Caja de Ingenieros.

PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

IMPULSA 2019 establece unos objetivos y retos estratégicos, cuya monitorización y gestión son periódicos y se refuerza con el plan de negocio anual. Este plan anual también contempla los nuevos contextos y escenarios, tales como la evolución económica de nuestro país, los mercados financieros y las tendencias sociales, tecnológicas y regulatorias que el Grupo debe considerar para determinar, las líneas de actuación y las métricas financieras y de gestión más relevantes para alcanzar los objetivos estratégicos.

La adopción de una visión prospectiva y muy enfocada hacia las necesidades de los socios convierte los objetivos de negocio en una variable fundamental a la hora de valorar los resultados del Grupo en términos de satisfacción de los socios.

Retos	Métricas
<ul style="list-style-type: none"> Preservar la solvencia del Grupo como palanca para generar valor compartido con los socios 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener el CET-1 por encima del 14%
<ul style="list-style-type: none"> Avanzar en la proximidad con los socios, incluyendo banca digital 	<ul style="list-style-type: none"> Los socios digitales llegarán a superar el 65% del total
<ul style="list-style-type: none"> Adaptarse a un contexto financiero-monetario en fase de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar los ingresos recurrentes por prestación de servicios hasta el 75% del margen de interés
<ul style="list-style-type: none"> Consolidar la visibilidad del modelo de banca cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> Avanzar un año el reto de número de socios fijado en el plan estratégico IMPULSA 2019
<ul style="list-style-type: none"> Reforzar el compromiso de Caja de Ingenieros con la sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar criterios de sostenibilidad en los medios de pago y la inversión crediticia
<ul style="list-style-type: none"> Visibilizar el impacto social de la RSC del Grupo 	<ul style="list-style-type: none"> Mediciones en términos monetarios del impacto social de la Fundación

Outlook estratégico para 2018

Caja de Ingenieros ha mantenido en los últimos 10 años crecimientos sostenidos en todas las magnitudes básicas (socios, volúmenes de negocio, indicadores de rentabilidad, etc.), quedando al margen de los procesos de consolidación del sector bancario español, que ha afectado a más de 70 entidades financieras.

Esta trayectoria, unida a los acontecimientos complejos que se han vivido en nuestro país, ha puesto en evidencia la capacidad efectiva de crecimiento de Caja de Ingenieros, fruto de la utilización de los excedentes destinados a reforzar la solidez financiera y de negocio, además de remunerar a los socios por sus aportaciones de capital.

La consecuencia es el mayor crecimiento que ha experimentado el Grupo desde el último trimestre de 2017, es una tendencia que se considera estable en el futuro y que exige alcanzar altas tasas de productividad y una segmentación eficiente como base para un servicio altamente personalizado con un soporte digital de primer nivel.

Por ello, los retos para 2018 se sitúan en:

- 1) **Incrementar la digitalización del servicio** al socio en términos de número de usuarios, tipología de transacciones digitales, etc.
- 2) **Potenciar el servicio a partir de una mejor segmentación**, una oferta integral de servicio mediante la paquetización de productos y una agenda proactiva de actividades de servicio.
- 3) **Fortalecer la inversión crediticia** en todos los segmentos de negocio, particulares y empresas, desarrollando actividades de oferta preconcedida en el segmento retail.
- 4) **Reforzar la red de oficinas** en aquellos territorios en los que la demanda de servicio ha tenido un mayor crecimiento.
- 5) **Adecuar el perfil de la cuenta de resultados del Grupo**, reduciendo su dependencia de la evolución de los tipos de interés.
- 6) **Reforzar los criterios de sostenibilidad** en todos los ámbitos de actividad del Grupo.
- 7) **Impulsar nuestro posicionamiento** como cooperativa de crédito europea.