

Entrevista a

José Oriol Sala Arlandis

Presidente de Caja de Ingenieros



**"EL 72%
DE LAS ALTAS
DE SOCIOS
QUE TENEMOS
SE PRODUCEN POR
RECOMENDACIÓN"**



En un momento en que la banca está viviendo una auténtica transformación -al reto digital hay que añadir la reestructuración del sector con la entrada de nuevos competidores y un entorno de fuertes presiones regulatorias y de baja rentabilidad que obliga a las entidades a buscar nuevas fuentes de ingresos-, analizamos, con el presidente de Caja de Ingenieros, su exitoso modelo de banca cooperativa.

Texto: Emma Bouisset Fotos: Ignacio Adeva

undada en 1967, Caja de Ingenieros cuenta hoy con 200.000 socios (datos: julio 2019). ¿Cuáles han sido los factores que explican este éxito?

En primer lugar, no tener prisa; en segundo, tener claro desde nuestros orígenes que queríamos ser una buena (y no una gran) entidad al servicio de sus socios; y, en tercer lugar, la propia tipología de nuestros clientes, que son socios y clientes a la vez. Nosotros somos una sociedad cooperativa de crédito que siempre ha tenido claro que nuestra prioridad pasaba por dar un buen servicio al socio, no por el lucro. Y es que tenemos una visión a largo plazo: no ofrecemos una operación concreta para captar a un cliente, sino que buscamos un socio para toda la vida que esté satisfecho con Caja de Ingenieros. Y un dato significativo que demuestra este nivel de satisfacción es que el 72% de las altas de socios que tenemos se producen por recomendación. Y ese es el secreto de nuestro crecimiento.

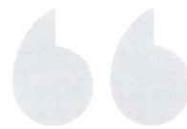
Y ahora, tras un 2018 complejo para el mundo de la banca, ¿qué escenario de futuro les espera?

Es cierto que cada vez hay menos entidades financieras (de hecho, en los últimos 10 años, el número se ha reducido en un 80%). Pero nosotros, el año pasado, tuvimos un crecimiento espectacular de socios del 17% y nuestro índice de recomendación NPS (Net Promoter Score) aumentó en 8 puntos, convirtiéndose en el más alto del sector con un

56%, cuando la media es del 2,5%. Por tanto, en este nuevo escenario, podemos decir que estamos siendo protagonistas del mercado, y lo que tenemos que hacer es gestionar este prestigio y este crecimiento. Y lo podemos hacer de dos maneras: mediante las recomendaciones de los socios, o bien a través de convenios de colaboración con universidades, colegios profesionales o con otras entidades. Aparte del crecimiento espontáneo que se pueda producir. Pero ahora mismo, nuestra situación dentro de lo que sería la banca personal es que estamos gestionando los nuevos socios de la entidad.

La baja rentabilidad actual, sin embargo, es un hecho que se está consolidando y que supone un reto importante para el sector bancario europeo. ¿Cómo la afrontan ustedes?

Efectivamente, el tipo de interés está en niveles bajísimos. Hasta ahora, parecía que esta situación podía ser coyuntural y que, en un plazo de uno o dos años, iría cambiando. Actualmente, sin embargo, vale más contemplarla como una situación que puede tener una cierta continuidad y, por tanto, hay que planificar las acciones en función de este escenario de mercado, porque esta fuente de ingresos está bastante agotada y hay que buscar otras que pasan por potenciar cada vez más tus servicios. ¿Eso qué significa? Pues que, por ejemplo, que el

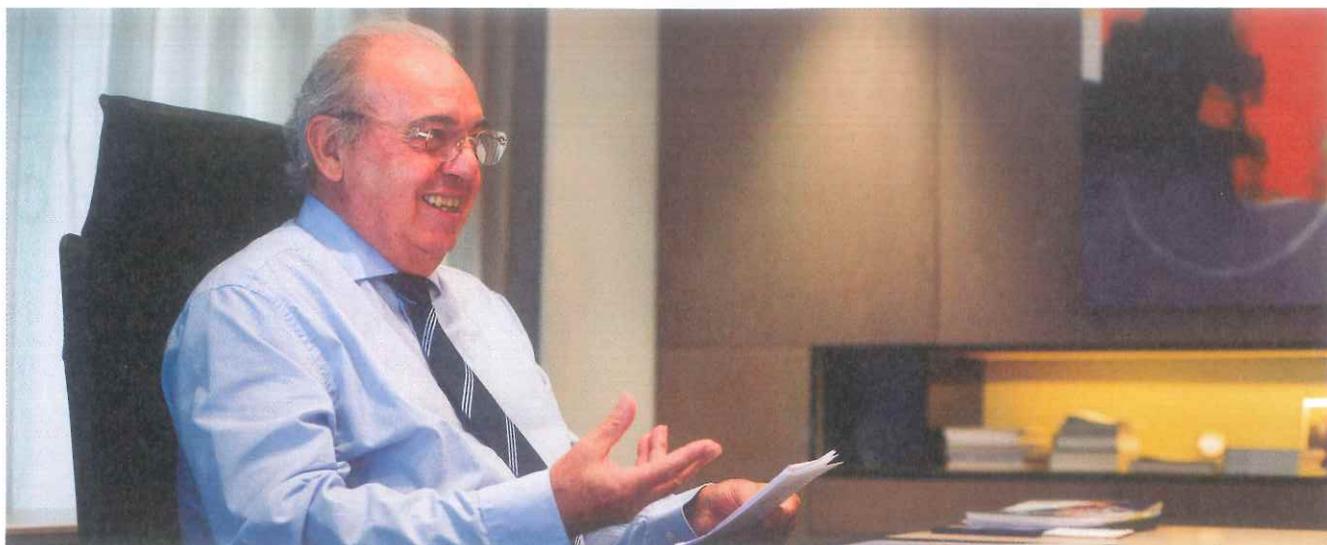


Sobre los tipos de interés: “Esta fuente de ingresos está bastante agotada y hay que buscar otras que pasan por potenciar cada vez más tus servicios.”



75% de nuestros 200.000 socios seguramente podrían utilizar mucho más los productos y servicios de Caja de Ingenieros a los que no están vinculados. Lo que tenemos que hacer, por tanto, es trabajar en esta línea para que el socio conozca mejor cómo le podemos ayudar en otras áreas que no son las puramente financieras, como pueden ser los seguros o los fondos de inversión, etc. Una de nuestras fortalezas es que somos una entidad diversificada, pero tenemos que buscar el desarrollo más complementario de estas patas adicionales.

En cuanto a la transformación digital, ¿hasta qué punto cree que el auge de la



banca móvil puede suponer una amenaza o una oportunidad para su modelo de negocio?

La digitalización forma parte de nuestra historia y de nuestro modelo de negocio. Actualmente, el 65% de nuestros socios son digitales, y

desde el mismo momento en que nació Caja de Ingenieros, nuestro apoyo básico para dar servicio ha sido siempre la informática, porque teníamos socios en toda España, pero, físicamente sólo estábamos presentes aquí. Por lo tanto, hemos

crecido en base a la tecnología. Y hoy en día, con tan sólo 30 oficinas, tenemos más de 6.000 M de euros de volumen de negocio. Y esto es un porcentaje por oficina increíble.

Y a raíz de la entrada de nuevos competidores en el mercado financiero, ¿qué aspectos han modificado dentro de su organización?

Se están produciendo y, sobre todo, anunciando, cambios importantes en el mercado. Uno de ellos, efectivamente, es la entrada de nuevos actores en el mercado financiero: empresas de redes sociales, compañías de telecomunicaciones y tecnológicas, incluso gigantes como Amazon, o las *fintech*, que son compañías muy especializadas para productos y servicios bancarios específicos... Teniendo en cuenta este nuevo escenario, ¿estamos ante un riesgo o esta situación nos juega a favor? Yo diría que no habrá peligro siempre y cuando la regulación sea la misma para todos. Porque que haya nuevos actores con nuevas ideas es bueno para los clientes. Y, al final, nosotros miramos por el socio. Si una *fintech* tiene una muy buena oferta para nuestros socios, seguramente lo que haremos será llegar a un acuerdo con ella para ofrecer es-

EL TEST

• **EL ERROR DEL QUE MÁS HE APRENDIDO:**

"Quien toma decisiones puede errar. De los errores se aprende. Las decisiones deben tomarse con cabeza fría e información suficiente para, con ello, evitar tener demasiados errores o demasiado frecuentes."



• **MI MODELO DE LIDERAZGO:**

"Hay una cuestión natural: ante un problema, siempre doy un paso al frente. Lo que hay que conseguir como líder es que tu equipo de trabajo trabaje en la línea de los objetivos marcados, y que lo haga a gusto y convencido."



• **MIS VALORES EMPRESARIALES:**

"Integridad, transparencia, proximidad, compromiso y profesionalidad."



• **EL ÉXITO SIGNIFICA...**

"La gloria es perecedera. El éxito es conseguir tu satisfacción personal y la de tu entorno. El éxito exige un trabajo continuo para conseguir tus objetivos y mantenerlos en el tiempo."



• **EL CONSEJO DE JOSÉ ORIOI SALA PARA LAS NUEVAS GENERACIONES:**

"Uno que yo siempre he aplicado en la vida: el diccionario es el único lugar donde el éxito precede al trabajo."



te producto. Podemos ver, por tanto, estos nuevos actores como, en cierto modo, unos aliados. Pero hay que remarcar que lo que nunca conseguirán estos nuevos competidores -o les costará bastante- es tener la confianza de sus clientes. Y la confianza, en banca, es fundamental.

Le tengo que preguntar por cómo les ha afectado estos últimos años el proceso independentista: ustedes no trasladaron la sede social fuera de Catalunya...

Nosotros siempre hemos actuado independientemente de la situación política, ya que creemos que una entidad financiera no debe entrar en cuestiones políticas. Nacimos aquí mismo, en Via Laietana 39 y, 50 años después, seguimos en el mismo lugar. Tenemos raíces, y nuestra línea de actuación continuada nos ha permitido ser una entidad con una gran solidez, una liquidez extraordinaria y una solvencia magnífica, unos parámetros que dan tranquilidad tanto a nuestros socios de Catalunya como del resto del país. Por lo tanto, si bien la crisis que se produjo con el 1-O efectivamente repercutió en una retirada de fondos de todas las entidades por una cuestión de prudencia -pues la gente quiere proteger su dinero-, siempre tuvimos plena capacidad de respues-



Sobre la digitalización: "Forma parte de nuestra historia y de nuestro modelo de negocio. Actualmente, el 65% de nuestros socios son digitales."



ta, y, a finales de 2017, ya habíamos recuperado lo que habíamos perdido. Nosotros no hemos cambiado. Siempre hemos tenido claro que nuestras decisiones son soberanas y responden exclusivamente al mandato de nuestros socios.

¿Diría que los valores de Caja de Ingenieros y su implicación en materia de RSC son una ventaja competitiva de cara a mejorar la reputación de la banca en nuestra sociedad?

Nosotros siempre decimos que la RSC no viene dada única y exclusivamente porque tengas una fundación y esa fundación destine dinero a determinados proyectos. La RSC empieza por cómo ganas el dinero. Entonces, quienes necesiten lim-

piar su imagen, que utilicen el sistema que consideren conveniente para ello -y aquí no entro en valoraciones-. Pero nosotros creemos que no debemos actuar en esa línea para limpiar ninguna imagen. Estamos satisfechos del modo en que ganamos el dinero y pienso que nuestros socios también lo están. A partir de ahí, además, tenemos la Fundación Caja de Ingenieros, que desde sus inicios (2011) ha invertido más de 4M de euros en proyectos y alianzas de carácter social, ha participado en más de 400 proyectos hasta 2018 y ha concedido casi 2.000 becas de formación.

Últimamente, sin embargo, varias entidades han anunciado importantes

UNA ENTIDAD TRANSVERSAL



Con el objetivo de conocer cuál es la situación de la ingeniería actualmente en nuestro país, cuáles son las necesidades de este mercado y cuál su proyección, la Fundación Caja de Ingenieros ha impulsado recientemente el proyecto del Observatorio de la Ingeniería Española. José Oriol Sala, su presidente desde el pasado mes de abril, justifica el interés de la entidad bancaria por esta iniciativa: "Nosotros ya impulsamos un estudio similar en Catalunya, pero teniendo en cuenta que la demanda de ingenieros en un plazo de 10 años será increíble, hacía falta más información al respecto a nivel español, porque si ahora la industria significa el 19% del PIB, tenemos que llegar al 25% en cinco años." Así, el informe, que está previsto que esté terminado a

finales de 2020, servirá para dar respuesta a estas preguntas, y es un ejemplo más del papel de Caja de Ingenieros como "nexo de unión" entre las diferentes instituciones del mundo de la ingeniería y de su "compromiso" con los ingenieros, ya que, continúa Sala, "para hacer este estudio hemos involucrado a las cuatro universidades politécnicas españolas, a la Universidad de Deusto así como a los principales colegios profesionales de la ingeniería de España y a la Dirección General de la Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, consiguiendo que el Consejo Rector del Observatorio represente a más de 300.000 profesionales o estudiantes de ingeniería."



José Oriol Sala Arlandis (Barcelona, 1949) es ingeniero industrial por la ETSIIB con la especialidad de Organización y complementó su formación con estudios directivos en IESE. Antes de aceptar la presidencia del Consejo Rector de Caja de Ingenieros y de su Fundación (2011), desarrolló una amplia carrera focalizada en la dirección de empresas de consultoría, organización y servicios de informática para el sector financiero, grandes compañías industriales y de telecomunicaciones. Desde abril de 2019, también es presidente del Consejo Rector del Observatorio de la Ingeniería Española, un cargo que compagina con su última aventura empresarial: la elaboración y crianza de vinos en la Finca Vitivinícola Mas Rodó, de la que es socio fundador y presidente ejecutivo. Y es que a pesar de que Sala querría tomarse la vida "con más calma para tener más tiempo para disfrutar de la familia y viajar", confiesa, sin embargo, que "las personas que siempre hemos tenido un nivel de actividad alto, necesitamos mantenerlo, porque eso nos motiva y nos gusta".

reducciones de personal. Ustedes, en cambio, pasaron de 459 empleados en 2017 a 473 al cierre de 2018, y aumentaron el número de oficinas...

Efectivamente, la banca ha reducido un 40% el número de trabajadores en los últimos 10 años. Nosotros, en cambio, en ese mismo periodo, hemos multiplicado el número de socios por 2,1; el volumen de negocio por 1,9; el resultado por 2,5; la solvencia, por 1,5; y la liquidez, por 1,35. ¿Y eso qué significa? Pues que hemos conseguido superar la crisis financiera con un crecimiento continuo. Y cuando estás en crecimiento, lo que te falta es personal; no te sobra. Pero si no se da esta situación, es obvio que, con los sistemas informáticos, las entidades financieras cada vez pueden mecanizar más operaciones, y si estaban muy cargadas de empleados para hacer este tipo de trabajo, pueden llegar a la conclusión de que tienen un excedente. Pero en nuestro caso, estamos en crecimiento continuo, y la problemática que tenemos, en todo caso, es que, si captamos nuevo talento, queremos que este sea perfectamente adecuado para Caja de Ingenieros. Tenemos un talento con un equilibrio bastante significativo entre hombres y mujeres (58%-42%) y donde el 96% tiene un contrato indefinido, el 70% son profesionales con titulación superior, y al que aplicamos la formación continua de una manera sustancial e importante, del orden de 50 horas de formación anual por persona.

En 2011 aceptó el cargo de presidente del Consejo Rector de Caja de Ingenieros. ¿Cuáles eran sus objetivos? ¿Los ha cumplido?

Los objetivos eran ayudar a desarrollar una entidad que está al servicio de sus socios y que no solo se manifiesta en las actividades financieras, sino que va más allá. Por ejemplo, a través de la Fundación y, a nivel



Sobre los nuevos competidores:

"No habrá peligro siempre y cuando la regulación sea la misma para todos."

nacional, lanzando el proyecto Mujer Ingeniería (para potenciar el estudio de carreras de ingeniería entre las mujeres) y el proyecto del Observatorio de la Ingeniería Española [ver recuadro]. Y, evidentemente, conseguir que Caja de Ingenieros funcionara bien, que tuviera una rentabilidad mínimamente adecuada para alcanzar sus objetivos, que tuviera un proyecto de crecimiento claro y que el nivel de satisfacción del socio fuera creciendo. Mi proyecto era hacer una gran entidad al servicio de los socios. Y lo cierto es que hemos tenido el crecimiento que comentaba antes desde entonces. Por tanto, por parte de todo el Consejo estamos satisfechos, y es mérito de todos.

Y a lo largo de su trayectoria profesional, ¿cuál o cuáles han sido las decisiones más difíciles que ha tenido que tomar?

¿Sabe qué pasa? Que yo siempre miro hacia delante. Lo que quiero decir es que, a pesar de las dificultades, si tú crees que puedes salir adelante, y que tienes los medios para ello, avanzas. Aunque debo decir que la aceptación de la presidencia de Caja de Ingenieros no fue para mí un riesgo. Era una apuesta segura. Si bien aceptarla en plena crisis financiera no dejó de ser una responsabilidad.