

INFORME
CORPORATIVO
INTEGRADO

[2015]



Preparados para ser líderes en confianza y rentabilidad



Mejor Banco
en España 2015



Mejor Banco
en España 2015



Mejor Banca Móvil
del Mundo



Certificado Europeo
de Máxima Excelencia
en la Gestión



Mejor Banca Privada
en España 2015

[CaixaBank en 2015]

Líderes en banca minorista

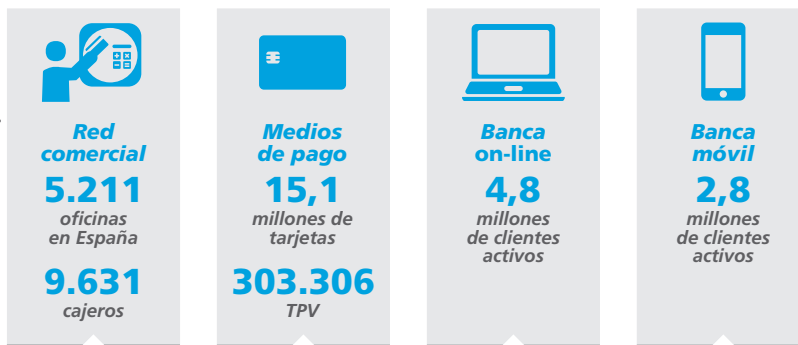
Un equipo de **32.242** profesionales, comprometidos con la calidad del servicio



clientes bancarios nos considera su entidad de referencia

13,8 millones de clientes

Gran capacidad comercial, con un modelo líder de gestión multicanal



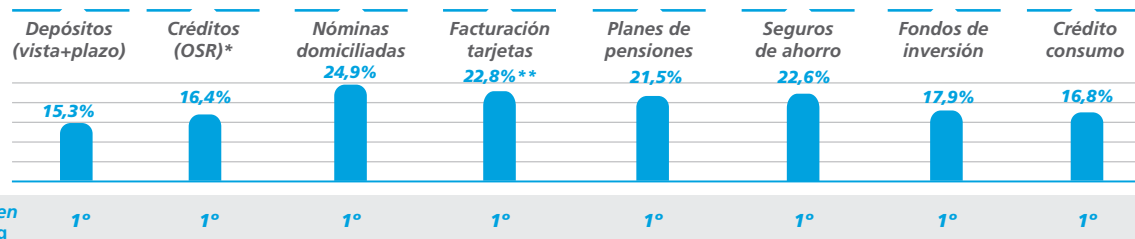
permite consolidar el liderazgo y crecer en cuotas de mercado

Líderes en España, con la red comercial más extensa

Líderes globales, con el mayor número de clientes activos



Cuotas de mercado



* Incluye los datos de CaixaBank Consumer Finance.

** Últimos datos disponibles (septiembre 2015).

manteniendo la fortaleza de balance

Capacidad sostenida para generar ingresos y racionalizar gastos

Margen de intereses

4.353
millones de euros

↑ **+4,8%**
Var. 2014-15

Comisiones netas

2.013
millones de euros

↑ **+10,3%**
Var. 2014-15

Gastos de explotación sin extraordinarios¹

↓ **-1,2%**
Var. 2014-15
(perímetro homogéneo²)

Margen de explotación sin costes extraordinarios¹

↑ **+15,7%**
Var. 2014-15

Resultado atribuido al Grupo

814
millones de euros

↑ **+31,4%**
Var. 2014-15

Ratio de eficiencia (sin costes extraordinarios)

52,6%

↓ **-1,8 pp**
Var. 2014-15

ROTE

4,3%

↑ **+0,9 pp**
Var. 2014-15

Holgada liquidez y solidez en capital

Liquidez

54.090
millones de euros

Solvencia

11,55%
Common Equity Tier 1
(CET1) fully loaded

Mejora de la calidad crediticia

Elevadas coberturas



Gestión del riesgo

Reducción de saldo de dudosos
(proforma diciembre 2014 con Barclays Bank, SAU)

↓ **-5.242**
millones de euros

Un valor rentable y reconocido

Cotización de la acción

3,214 €
de cotización al cierre (31/12/15)

Remuneración al accionista

0,16
euros por acción

Pago trimestral: dos en efectivo y dos según el programa Dividendo/Acción

Rentabilidad por dividendo

5%
según la cotización al cierre

Presencia en índices de sostenibilidad

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices

In Collaboration with RobecoSAM



FTSE4Good

¹ No incluye los gastos asociados a la integración de Barclays Bank, SAU y al Acuerdo Laboral.

² Proforma, incorporando los gastos recurrentes de Barclays Bank, SAU en 2014.

ÍNDICE

Carta del Presidente	2
Carta del Consejero Delegado	3
Nuestra identidad	4
Gobierno Corporativo	7
Modelo de negocio	12
Líneas estratégicas	18
Gestión activa de los riesgos	48
Contribución a la sociedad	52



“Proponemos un modelo bancario sostenible y socialmente responsable, apoyándonos en la calidad del servicio a los clientes y el compromiso social”

I. Fainé

Isidro Fainé Casas

Presidente

CARTA DEL PRESIDENTE

El pasado año, CaixaBank aprobó su Plan Estratégico 2015-2018, destinado a continuar por la senda de un modelo bancario sostenible y socialmente responsable, apoyándonos en la calidad del servicio a los clientes y el compromiso social. Las medidas recogidas en el Plan permitirán a CaixaBank situarse en una posición de rentabilidad creciente en el tiempo, pese al entorno económico de tipos de interés bajos. En el marco de los objetivos que nos marcamos para los próximos años, el liderazgo que ostentamos en la banca digital supone una ventaja competitiva indudable de cara a los próximos años. No es casualidad. Es el resultado de la anticipación a los acontecimientos, con una visión global de nuestro negocio que nos permite ofrecer a los clientes productos y servicios innovadores.

En 2015, uno de cada cuatro españoles tenía domiciliada su nómina en CaixaBank, un 28,3% recibe algún servicio de nuestra entidad y para un 24% somos su banco principal. Son unas cifras que ponen de manifiesto nuestra vocación comercial, que se desarrolla con intensidad en la mayor red de oficinas del país, y también en los nuevos canales digitales. La combinación del negocio tradicional y la banca más innovadora nos hace ser líderes también en planes de pensiones, seguros de ahorro y fondos de inversión. Y, a pesar de las elevadas cuotas de mercado que tenemos en cada uno de los segmentos, seguimos creciendo en todos ellos. Que millones de personas pongan en nuestras manos la gestión de su patrimonio y el bienestar futuro de sus familias nos dice que CaixaBank es un banco que genera confianza en sus clientes. Seguiremos trabajando en los próximos años para que un intangible tan valioso como es la reputación siga contribuyendo de manera decisiva al crecimiento de CaixaBank.

2015 también fue el año en el que afrontamos una nueva integración corporativa. La gestión de los procesos que llevaron a integrar Barclays Bank, SAU fue un ejemplo para todo el sector financiero. Las sinergias de esta operación han comenzado a contribuir de forma inmediata al resultado consolidado de CaixaBank. Tras la adquisición, hemos continuado generando capital de manera orgánica, hasta colocar nuestra solvencia y liquidez en una posición inmejorable para afrontar los retos futuros del Plan Estratégico. Nuestra ratio de capital de máxima calidad (*Common Equity Tier 1*) a final de año se situaba en el 12,9%. CaixaBank fue, en este ejercicio 2015, la entidad financiera española cotizada con un superávit de capital más elevado respecto al requerimiento establecido por el Banco Central Europeo (BCE).

Fruto de unos sólidos valores que tienen sus raíces en nuestros 111 años de historia, CaixaBank contribuye de manera muy significativa a la actividad de la Fundación Bancaria “la Caixa”. A través del dividendo generado por el banco, la Obra Social volverá a contar con un presupuesto de 500 millones de euros. Ello sitúa a nuestra Fundación como la primera de la Europa continental y una de las más importantes del mundo; sus programas de acción social contribuyen cada año a paliar los efectos de la crisis económica y a mejorar la vida de cientos de miles de personas en situaciones de riesgo de exclusión social.

Para concluir, quiero mostrar mi agradecimiento a todos los que han depositado su confianza en CaixaBank. Clientes, accionistas, empleados y voluntarios de la Obra Social han hecho posible, un año más, que CaixaBank siga siendo la primera entidad financiera en España y una referencia en calidad, confianza y compromiso social.



“Hemos conseguido ampliar nuestro liderazgo comercial a la vez que hemos incrementado fuertemente los resultados financieros y reforzado la solidez de nuestro balance”

Gonzalo Gortázar Rotaeché
Consejero Delegado

CARTA DEL CONSEJERO DELEGADO

En un entorno todavía complejo para el sector financiero, afectado por tipos de interés muy reducidos y un desapalancamiento mayor al esperado, CaixaBank ha tenido una excelente evolución en 2015. Hemos conseguido ampliar nuestro liderazgo comercial a la vez que hemos incrementado fuertemente los resultados financieros y reforzado la solidez de nuestro balance.

CaixaBank dispone de un modelo de negocio diferencial, basado en una capilaridad única, que, junto con el uso intensivo de la tecnología y un equipo humano muy preparado, es capaz de conseguir relaciones de gran proximidad con el cliente, ofreciéndole una gama de productos extensa, innovadora y de alta calidad. Nuestra escala, junto con el uso adecuado de la tecnología, nos permite especializar nuestros recursos para atender eficazmente a segmentos específicos, personalizar al máximo nuestra propuesta de valor y realizar una labor de asesoramiento a una base de clientes muy extensa.

En 2015 hemos alcanzado los 13,8 millones de clientes y hemos incrementado los recursos gestionados un 9,1%, hasta los 296.599 millones, y la cartera de crédito un 4,7%, hasta los 206.437 millones, superando así en más de 8 puntos porcentuales las tendencias sectoriales (0,7% y -4,8%, respectivamente).

Por otro lado, los ingresos básicos del negocio bancario (margen de intereses y comisiones) han aumentado un 6,5% y el margen de explotación, sin gastos extraordinarios, un 15,7%, hasta los 3.663 millones. Entre los factores explicativos de esta mejora destacan la integración del negocio de Barclays Bank, SAU y, sobre todo, la intensa labor co-

mercial y la estricta disciplina de gestión de costes. El resultado atribuido se ha situado en 814 millones de euros, con un incremento del 31,4% respecto al ejercicio anterior.

Respecto a nuestra fortaleza de balance, seguimos siendo una clara referencia sectorial. Debemos subrayar, en primer lugar, la significativa reducción de saldos dudosos de 5.242 millones, que ha comportado una mejora de 2 puntos en la ratio de morosidad. Por otra parte, nuestro balance presentaba el superávit de capital más elevado del sector bancario cotizado, con un CET1 regulatorio del 12,9% a final de año y un excelente nivel de liquidez, que superaba los 54.000 millones.

Finalmente, hemos conseguido también avances muy destacados en nuestro proceso de transformación digital: en banca *on-line* y móvil nuestra base de clientes activos se ha incrementado hasta los 4,8 y 2,8 millones, respectivamente. En 2015, el 20% de los fondos y el 13% de los planes de pensiones se contrataron *on-line*. En esta misma línea, el reciente lanzamiento de *imaginBank*, un banco diseñado exclusivamente para el móvil, supone un decisivo avance en la estrategia digital de CaixaBank.

CaixaBank ha conseguido salir de la crisis como primera entidad española y confiamos que, con el nuevo Plan Estratégico 2015-2018, nuestra entidad reforzará aún más el vínculo con el cliente y la reputación corporativa, a la vez que impulsará la rentabilidad sostenible que permitirá retribuir a nuestros accionistas de manera adecuada y atractiva.



NUESTRA IDENTIDAD

CaixaBank es el banco minorista líder en España, con una destacada fortaleza de balance y una cultura y valores centenarios. Su modelo de negocio se basa en la especialización, con una propuesta de valor adaptada para cada segmento; en una red comercial multicanal, de gran dimensión y capilaridad; y en una oferta integral de productos y servicios. La entidad, a la vanguardia de la banca digital, apuesta por ser reconocida de forma diferencial por su proximidad, capacidad de innovación, calidad de servicio, solidez financiera y responsabilidad social.

Actuamos guiados por nuestros valores: calidad, confianza y compromiso social

ENTIDAD LÍDER EN EL MERCADO ESPAÑOL

Institución insignia

1 de cada 4 españoles deposita su confianza en nosotros

11º banco de la eurozona por capitalización bursátil

↑↑ Incremento sostenido de las principales cuotas de mercado

Líder en banca on-line y móvil con el mayor número de clientes digitales activos del país

344.255 millones de euros de activo total

Mejor banco en España 2015 por Euromoney y mejor banco del mundo en servicios de banca móvil por Forrester Research

Estrategia sólida

8,62 sobre 10 nivel de satisfacción de los clientes

814 millones de euros (+31,4% vs. 2014), **resultado atribuido** del Grupo

12,9% CET 1 regulatorio, el mayor superávit entre los bancos cotizados

54.090 millones de euros de liquidez total (15,7% del activo)

Apuesta por la movilidad y la digitalización: **13.100 gestores con Smart PC**

Con un equipo capacitado: más de **7.000 postgraduados** en asesoramiento

Modelo de banca sostenible

121.625 microcréditos concedidos a través de **MicroBank**, el banco social

0,90%, **contribución** directa e indirecta de CaixaBank al **PIB español**

Impulsamos los programas de la Obra Social "la Caixa", que cuenta con 500 millones de euros de presupuesto y 9,9 millones de beneficiarios

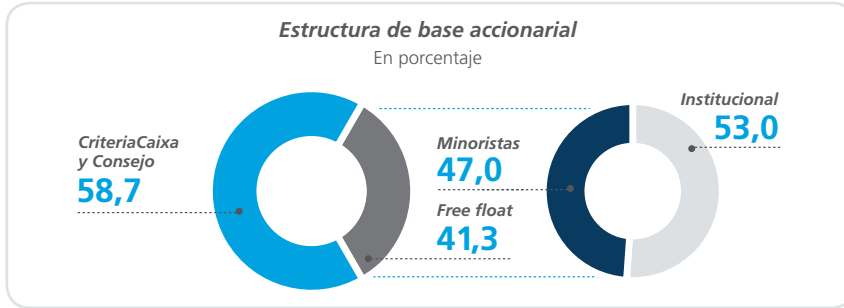
Presentes en los principales índices de sostenibilidad (DJSI, FTSE4Good, CDP A-List)

Adheridos a iniciativas responsables como el **Pacto Mundial de las Naciones Unidas**



ESTRUCTURA ACCIONARIAL

El accionista de referencia del banco, con una participación del 56,76% del capital social, es CriteríaCaixa, una sociedad de inversiones controlada al 100% por la Fundación Bancaria "la Caixa". El capital circulante se divide entre más de 704.000 accionistas, y más de la mitad está en manos de inversores institucionales.



El capital social flotante está repartido entre más de 704.000 accionistas

Fundación Bancaria "la Caixa"

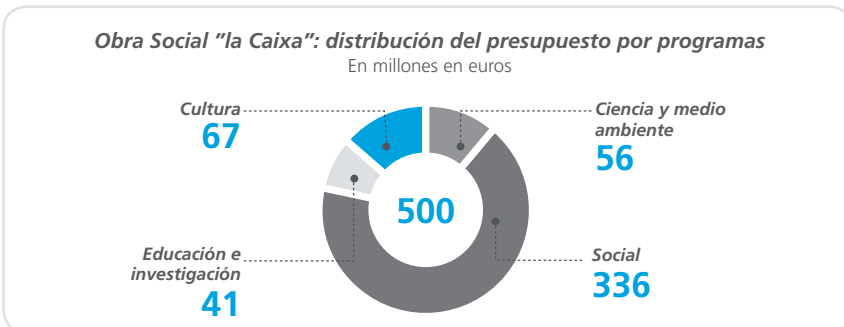
La Fundación Bancaria "la Caixa", fundada en 1904 como caja de ahorros, se transformó en Fundación Bancaria en 2014, reafirmando su compromiso fundacional a favor del desarrollo socioeconómico de las personas y el territorio. En línea con este compromiso, gestiona la Obra Social que caracteriza desde hace más de un siglo a "la Caixa" y, a través de CriteríaCaixa, gestiona las participaciones accionariales en sectores estratégicos de servicios y en CaixaBank.



Obra Social "la Caixa"

Sus grandes líneas de actuación tratan de dar respuesta a los retos sociales del momento: la lucha contra la pobreza y la exclusión, el fomento del empleo, el acceso a la vivienda, la atención a las personas mayores y enfermas, el apoyo a una educación de calidad, el avance de la investigación y la divulgación de la cultura y el conocimiento como motor del desarrollo de las personas.

Primera Obra Social de España en inversión y tercera fundación del mundo por volumen de activos





Fieles a los valores de información, transparencia y proximidad al accionista



1	Información		<ul style="list-style-type: none"> 2.753.000 e-mails enviados 2,7 millones de alertas informativas vía SMS 191.932 visitas al Espacio del Accionista de la web corporativa
2	Participación		<ul style="list-style-type: none"> 2 reuniones del Comité Consultivo de Accionistas CaixaBank 28 eventos corporativos y culturales 759 accionistas asistentes
3	Atención personalizada		<ul style="list-style-type: none"> 743 llamadas atendidas 1.283 e-mails contestados 37 visitas a la Oficina del accionista de Barcelona e itinerante
4	Materiales de comunicación		<ul style="list-style-type: none"> 1,8 millones de Newsletters accionistas on-line 330.000 ejemplares de la revista <i>Accionistas</i>
5	Cursos aula		<ul style="list-style-type: none"> 16 cursos formativos en economía y mercados 1.306 accionistas asistentes
6	Nuevas iniciativas		<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento del nuevo portal móvil Presencia en redes sociales a través de Twitter

GOBIERNO CORPORATIVO

El buen gobierno y la transparencia son, para CaixaBank, esenciales para salvaguardar los intereses y contar con la confianza de todos los grupos de interés. De forma coherente, el Plan Estratégico 2015-2018 de CaixaBank recoge entre sus prioridades la aspiración a ser una referencia en buen gobierno corporativo.

La gestión y el control de la entidad se distribuyen entre la Junta General, el Consejo de Administración y sus Comisiones. Además, el Consejero Delegado se encarga de la gestión diaria y de las decisiones ordinarias bajo la autoridad del Consejo y de la Comisión Ejecutiva.

Estructura de control y gestión de CaixaBank

Junta General de Accionistas

Consejo de Administración



Ética empresarial

Todas las personas que forman parte de CaixaBank deben actuar según el Código Ético y Principios de Actuación, la Política Anticorrupción y otras normas internas de conducta sobre ámbitos específicos.

Para facilitar su cumplimiento, existe un canal confidencial interno de consultas y denuncias. En el caso de clientes y otros grupos de interés, estas se tramitan a través de los canales habituales de atención al cliente. Asimismo, CaixaBank está adherido a estándares internacionales de responsabilidad corporativa como, por ejemplo, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

MEJORES PRÁCTICAS EN GOBERNANZA

Una acción, un voto.

Separación de funciones entre el Presidente y el Consejero Delegado.

Protección de los accionistas minoritarios e incentivo de su implicación en CaixaBank, con prácticas como la del Comité Consultivo de accionistas.

Presencia femenina en el Consejo en la franja alta del Ibex 35.



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Consejeros a 31 de diciembre de 2015*



Isidro Fainé Casas
Presidente
Dominical



Antonio Massanell Lavilla
Vicepresidente
Ejecutivo



Gonzalo Gortázar Rotaeché
Consejero Delegado
Ejecutivo



Juan Rosell Lastortras
Independiente



Eva Aurín Pardo
Dominical



**María Teresa Bassons
Boncompte**
Dominical



**María Amparo
Moraleda Martínez**
Independiente



John S. Reed
Independiente



Salvador Gabarró Serra
Dominical



Juan Franco Pueyo
Representante de
Fundación Bancaria
Caja Navarra
Dominical



**Antonio Sáinz de Vicuña
y Barroso**
Independiente

* El día 25 de febrero de 2016, el Consejo de Administración nombró, por cooptación y hasta la celebración de la Junta General de 2016, a doña María Verónica Fisas Vergés como consejera independiente.



Alejandro García-Bragado Dalmau
 Secretario
no Consejero



Xavier Vives Torrents
Independiente



Alain Minc
Independiente



Maria Dolors Llobet Maria
Dominical



Óscar Calderón de Oya
 Vicesecretario primero
no Consejero



Juan-José López Burniol
Dominical



Guillermo Sierra Molina
 Representante de
 Fundación Cajasol
Dominical



Javier Ibarz Alegría
Dominical



Adolfo Feijóo Rey
 Vicesecretario segundo
no Consejero



Las mejores prácticas de buen gobierno

CaixaBank cumple con la normativa de buen gobierno aplicable a entidades de crédito y a sociedades cotizadas y, de forma voluntaria, con la mayor parte de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno aprobado el 18 de febrero de 2015. Asimismo, mantiene su compromiso de ser un referente de gobierno corporativo y explicar todo aquello en que se aparte de las recomendaciones del Código.

De las 64 recomendaciones, CaixaBank cumple integralmente con 56 y parcialmente con 4. Estas últimas son:

- La recomendación 10, dado que las reglas de votación para una posible propuesta de acuerdo en la Junta General de Accionistas (JGA) formulada por accionistas no son las mismas que para las propuestas formuladas por el Consejo.
- La recomendación 27, porque las delegaciones para las votaciones en sede del Consejo, cuando las hay, se hacen sin instrucciones específicas porque se considera mejor práctica.
- La recomendación 31, porque CaixaBank no hace diferencia entre los miembros del Consejo a la hora de establecer requisitos para incluir una nueva propuesta en el orden de día de sus reuniones.
- La recomendación 36, dado que en la autoevaluación del Consejo no se valora de forma individualizada el desempeño de cada consejero.

Por otro lado, se explican dos recomendaciones: la 13, porque el Consejo tiene un número de miembros superior al sugerido dados sus antecedentes y particularidades y las exigencias normativas que le son aplicables; y la 62, porque las acciones entregadas a los consejeros ejecutivos como parte de su bonus anual tienen un periodo de retención de 12 meses, sin otro requisito tras este periodo. Finalmente, dos de las recomendaciones no le son aplicables, dado que en el Grupo CaixaBank solo cotiza el propio banco y no existe en CaixaBank la figura del Consejero Coordinador.



Para más información sobre el grado de seguimiento de las recomendaciones de Buen Gobierno consulte el **Informe Anual de Gobierno Corporativo de CaixaBank**, disponible en la web corporativa de la entidad

Perfil de los consejeros de CaixaBank

En porcentaje

Diversidad en el Consejo de Administración	76,5 hombres	23,5 mujeres		
Plazo de desempeño del cargo*	29,4 (0-3 años)	35,3 (3-6 años)	23,5 (6-9 años)	11,8 (+9 años)
Consejeros independientes años en el cargo*	33,0 (0-2 años)	17,0 (2-5 años)	17,0 (5-7 años)	33,0 (+8 años)



* De forma continuada y a cierre del ejercicio 2015.



COMITÉ DE DIRECCIÓN

A 31 de diciembre de 2015*



Gonzalo Gortázar Rotaache
Consejero Delegado

Directores Generales



Tomás Muniesa Arantegui
Seguros y Gestión de Activos



Juan Antonio Alcaraz García
Negocio



Pablo Forero Calderón
Riesgos



Xavier Coll Escursell
RR.HH. y Organización

Directores Generales Adjuntos



Joaquín Vilar Barrabeig
Auditoría Interna

Directores Ejecutivos



Javier Pano Riera
Finanzas



Jordi Fontanals Curiel
Medios



Jorge Mondéjar López
Intervención, Control
de Gestión y Capital



**María Victoria
Matía Agell**
Banca Internacional



Oscar Calderón de Oya
Secretaría General

* Desde 2016, asiste como invitada la Directora Corporativa de Comunicación, Relaciones Institucionales, Marca y R.S.C., María Lluïsa Martínez Gistau.



MODELO DE NEGOCIO

CaixaBank es el banco líder en España gracias a un modelo de banca universal, basado en la calidad, la cercanía y la especialización, con una amplia oferta de productos y servicios adaptados a las diversas necesidades de los clientes y una extensa red de distribución multicanal. Además, ha construido alianzas estratégicas con bancos participados y dispone de participaciones en compañías del sector servicios.

UN GRUPO LÍDER

Cuotas de mercado y posición en el ranking (diciembre 2015)

En porcentaje



* Septiembre 2015.

** Noviembre 2015.

*** El perímetro del total mercado ha variado respecto a los datos de 2014.

Uno de cada cuatro
clientes bancarios
españoles deposita
su confianza
en CaixaBank

Cuota de penetración de clientes

28,3% Particulares
> 18 años

34,9% Empresas



GESTIÓN ESPECIALIZADA

Modelo de banca universal

Ofrecemos un servicio cercano y de calidad, con una propuesta de valor personalizada según las necesidades de cada cliente

- Equipos especializados con amplia formación y experiencia
- Red de oficinas propias cuando la especificidad del colectivo así lo requiere
- Amplio catálogo de productos con soluciones financieras y no financieras

Para particulares

Para empresas e instituciones

Banca Privada

- 485** *Profesionales con dedicación exclusiva, con un equipo especialista en altos patrimonios*
- 38** *Centros exclusivos distribuidos en todo el territorio nacional*

Corporate & Institucional Banking

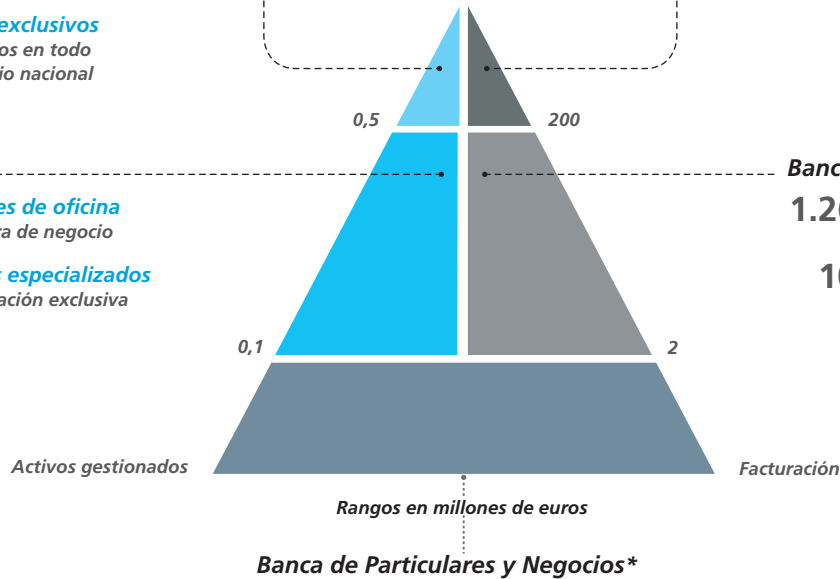
- 230** *Profesionales especializados*
- 4** *Centros especializados en negocio y productos asociados*

Banca Premier

- 4.900** *Directores de oficina con cartera de negocio*
- 1.500** *Gestores especializados con dedicación exclusiva*

Banca de Empresas

- 1.260** *Profesionales especializados*
- 105** *Centros de empresas especializados en financiación, servicios, tesorería y comercio exterior y equipos de soporte*



* Comercios, autónomos, profesionales, microempresas y agrarios

- La mayor base de clientes y pilar fundamental del resto de propuestas
- La red de oficinas más extensa del territorio nacional



Banca de Particulares y Negocios

Con una propuesta multicanal y de calidad, esta propuesta de valor ofrece soluciones fáciles y convenientes a través de una oferta diferenciada y sencilla.

En 2015, los focos de atención para **Banca de Particulares** han sido:

- La captación de nóminas, con 782.000 nuevas nóminas domiciliadas, gracias al esfuerzo comercial en un entorno de recuperación del mercado de trabajo.
- La mayor vinculación de los clientes, a través del lanzamiento de nuevos productos y servicios (como hipotecas a tipo de interés fijo y mixto; productos de ahorro sistemático a largo plazo y ventajas fiscales, el seguro de auto plurianual y el mapa de protección), la facilidad de crédito al consumo y nuevos avances en medios de pago con CaixaBank Pay.
- El lanzamiento de HolaBank, una propuesta de valor pensada especialmente para clientes extranjeros que residen una parte del año en España; cuenta con una red diferenciada de oficinas, empleados políglotas y productos especializados.

Se consolida la propuesta de valor **CaixaNegocios**, lanzada en 2014, y que se dirige a clientes autónomos y pequeñas empresas que facturan hasta dos millones de euros.

- Los más de 1.600 gestores con dedicación exclusiva están dotados con dispositivos de movilidad que les permiten llevar la oficina al negocio del cliente. En 2015 se lanza el muro para negocios, un nuevo canal de comunicación exclusivo entre cliente y gestor.
- Se captan 308.800 nuevos negocios (+23% vs. 2014) y se completa la cartera de productos con novedades como el pack multiSeguros, con descuentos por niveles de protección y antigüedad, el TPV *tablet* y otras soluciones sectoriales para restauración, turismo, farmacias, despachos y alimentación.

2015 ha sido el primer año completo para la línea de negocio **AgroBank**, que se dirige a clientes agrarios y cuenta con 576 oficinas tematizadas.

- Se alcanzan los 330.000 clientes (+47.000 nuevos clientes vs. 2014) y se incrementa en un 5% el volumen de negocio, que alcanza los 15.118 millones de euros.
- Se lanzan productos innovadores como el AgroConfirming y potencian las acciones de impulso al sector como son los convenios, las jornadas, la participación en ferias y los premios.

11,77

Cientes particulares millones

1,39

Cientes negocios millones

111.210

Inversión millones de euros

84.474

Recursos gestionados millones de euros

SEGUROS Y PLANES DE PENSIONES, COMPLEMENTO DEL NEGOCIO BANCARIO

VidaCaixa (100% CaixaBank):

Nº 1 en seguros de vida

Nº 1 en planes de pensiones

SegurCaixa Adeslas (49,9% CaixaBank):

Nº 1 en seguros salud

Nº 2 en seguros hogar

Nº 5 en seguros multiriesgo



104.480 *Recursos y valores gestionados millones de euros*

888.000 *Clientes*



Banca Premier

Nueva propuesta de valor para consolidar el liderazgo en asesoramiento financiero gracias a un modelo propio de planificación financiera, profesionales con formación certificada y condiciones exclusivas para los clientes.

Lanzamiento de la nueva marca CaixaBank Banca Premier.

Se consolida el liderazgo en el segmento de banca personal, tras la integración de Barclays Bank, SAU.

Se potencia la capacitación del equipo a través del Postgrado en Asesoramiento Financiero de la Universidad Pompeu Fabra (UPF) y el certificado internacional del Chartered Institute for Securities & Investment (CISI).

En 2016 se continuará fortaleciendo el servicio de asesoramiento, para incrementar la diversificación dentro de las carteras de ahorro, inversión y previsión. Otro objetivo, derivado del compromiso por la excelencia y la calidad de servicio, será la renovación del certificado AENOR en Asesoramiento Financiero.



58.050 *Recursos y valores gestionados millones de euros*



Mejor Banca Privada en España 2015

Banca Privada

Esta propuesta de valor se enfoca a los objetivos del cliente, poniendo a su disposición un equipo de profesionales que, junto con la red de oficinas, tienen la misión de ayudarle a tomar decisiones sobre su patrimonio con una metodología propia.

Reconocidos como “Mejor Banca Privada en España” y como “Mejor entidad en servicios filantrópicos y de inversión de impacto en España” según la revista *Euromoney*.

Se crea el Departamento de Colectivos de Valor y Filantropía, que firma más de 80 acuerdos con colectivos estratégicos para los clientes de banca privada, y elabora una propuesta de valor social específica.

La integración de los gestores procedentes de Barclays Bank, SAU consolida la Banca Privada como uno de los mayores equipos del país, con 485 profesionales acreditados, con una experiencia media de 15 años.

En 2016 se mantendrá la apuesta por la formación continua de los profesionales y por la tecnología al servicio de las necesidades de los clientes.



Banca de Empresas

Esta línea de negocio especializado tiene como objetivo establecer una relación a largo plazo con las empresas, apoyando su crecimiento y la gestión de su día a día. Para ello, dispone de una propuesta de valor sencilla y clara, con un servicio de calidad certificado externamente.

Primer y único banco europeo en conseguir la certificación de calidad AENOR Conform de Asesoramientos de Banca de Empresas, que avala un nivel óptimo de gestión y servicio al cliente.

En 2015 se inauguran siete nuevos centros de empresas en Barcelona (tres), Bilbao, Valencia, Baleares y Girona.

También se crean 14 centros de empresas de negocio inmobiliario, para liderar la recuperación del transformado negocio promotor y ser referente financiero del sector.

El Plan de Estímulo a la Inversión (PEI) continúa respondiendo a la demanda de crédito de las empresas para crecer e internacionalizarse.



33.707 *Inversión*
millones de euros

18.186 *Recursos*
gestionados
millones de euros

Corporate & Institutional Banking

La banca mayorista ofrece un servicio a medida a los más de 500 grupos comerciales de clientes, con el objetivo de ser su entidad de referencia y anticiparse a sus necesidades. Para ello, se diseñan propuestas de valor personalizadas y se acompaña a los clientes en el exterior aprovechando el negocio internacional de CaixaBank.

Se crea en 2015 la división de Corporate & Institutional Banking (CIB), que integra Banca Corporativa, Banca Institucional y otras áreas de productos que prestan servicio a los clientes, como Mercado de capitales y Tesorería. Además, da soporte a las otras propuestas de valor del banco.

A lo largo del año, y a pesar del marcado incremento de la competencia nacional e internacional, se alcanzan los objetivos de inversión y de margen ordinario. Además, se mejora la rentabilidad ajustada al riesgo y se ajusta el consumo de capital.

En 2016, se continuará trabajando para alcanzar mayor peso y penetración en el mercado a través de un crecimiento gradual, sostenible, rentable y ajustado al riesgo.



29.739 *Inversión*
millones de euros

22.885 *Recursos*
gestionados
millones de euros





NEGOCIO DIVERSIFICADO

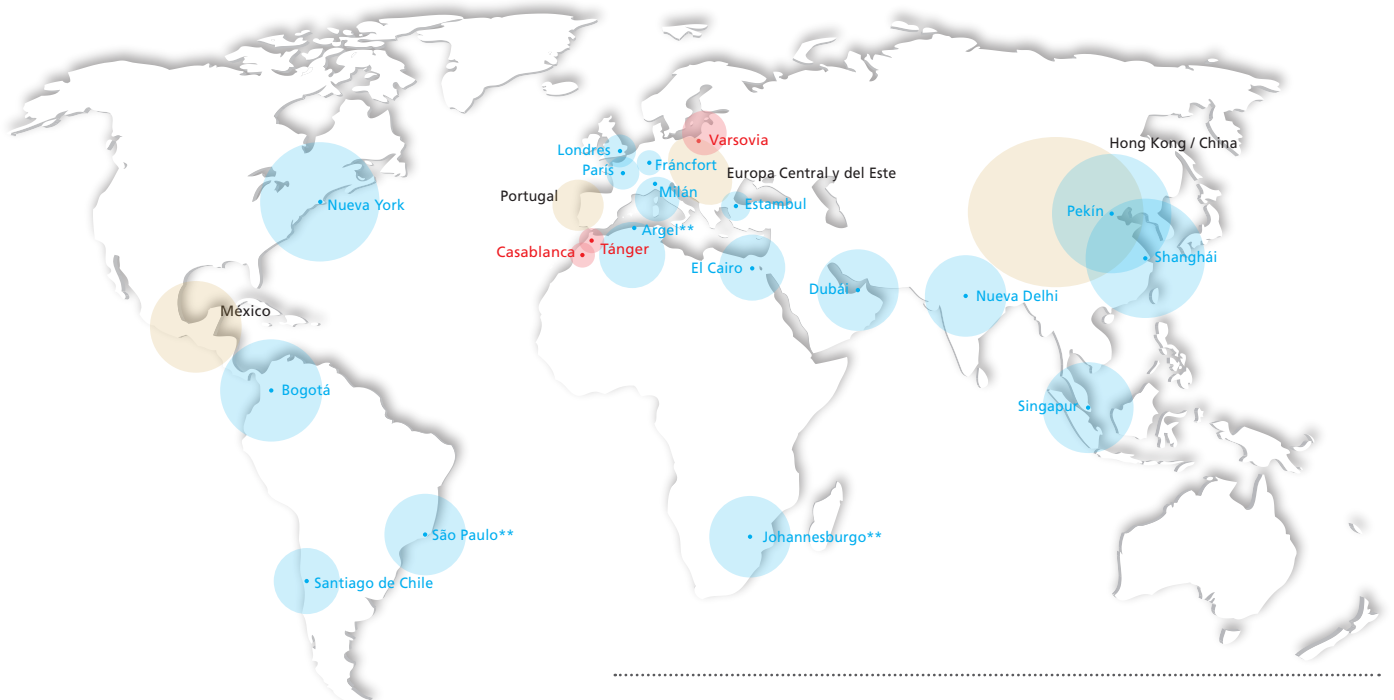
Presencia internacional de CaixaBank

- Sucursales operativas**
 Ofrecen financiación y servicios financieros a empresas españolas con intereses y actividades en estos países y a empresas locales.
- Oficinas de representación**
 Asesoramiento a empresas multinacionales europeas con filial en España, y a empresas españolas con proyectos en el extranjero. Próximamente, apertura en Argel, São Paulo y Johannesburgo.

- Participaciones bancarias**
 Alianzas estratégicas con cuatro grandes grupos bancarios* que ofrecen un acceso preferente a nuevas oportunidades de negocio en regiones emergentes y facilitan a los clientes el desarrollo de su actividad comercial en el extranjero.

CaixaBank completa su servicio con una red de más de 2.900 bancos corresponsales.

BPI	44,10%
BEA 東亞銀行	17,24%
ERSTE	9,92%
INBURSA Grupo Financiero	9,01%



* En junio, CaixaBank vendió su 20,5% en Boursorama por 219 M€ y en diciembre acordó con CriteríaCaixa intercambiar su participación en GFI y BEA por 2.009 M€ en acciones de CaixaBank (9,9%) y 642 M€ en efectivo (pendiente de la obtención de las autorizaciones regulatorias).

** Próxima apertura.

Diversificación de ingresos

CaixaBank participa en el capital de dos empresas líderes en sus sectores, con capacidad de crecimiento y generación de valor, y un destacado perfil internacional.

REPSOL (12,14%)

Telefonica (5,01%)



LÍNEAS ESTRATÉGICAS

CaixaBank está desplegando el Plan Estratégico 2015-2018 con el objetivo de ser un grupo financiero líder en España y con una perspectiva global, reconocido por su responsabilidad social, calidad de servicio, solidez financiera y capacidad innovadora. El primer año del Plan ha supuesto un avance positivo hacia los objetivos estratégicos.

ENTORNO ECONÓMICO Y BANCARIO

2015 confirma la recuperación gradual de la economía española, con la tasa de crecimiento de la actividad económica más alta (3,2%) desde 2007. Aun así, el proceso de despalancamiento continúa, aunque a un ritmo más modesto. En el ámbito europeo, la política expansiva del banco central mantiene los tipos de interés en niveles históricamente bajos mientras que el despliegue de la unión bancaria está redefiniendo

el marco competitivo y regulatorio. La reputación de las bancas española y europea mejora pero aún se sitúa en cotas relativamente bajas. En este entorno, las entidades bancarias deben alcanzar una rentabilidad que permita cubrir el coste del capital y hacerlo, además, anticipándose al impacto de las innovaciones y nuevas tecnologías en las relaciones con los clientes.

Recuperación económica gradual

- Crecimiento reducido de volúmenes de negocio
- Bajos tipos de interés
- Normalización del coste del riesgo
- Presión competitiva

Unión Bancaria y presión regulatoria

- Un entorno competitivo más integrado a nivel europeo
- Penalización de la complejidad
- Favorece la solvencia y la liquidez
- Mayor coste derivado del *compliance*

Revolución digital

- Aumenta el valor de la información
- Empodera al cliente
- Amplifica economías de escala y de gama

Demandas cambiantes de clientes

- Recuperar la confianza
- Mayores necesidades de asesoramiento
- Confidencialidad y seguridad

Estrategia competitiva de CaixaBank basada en las fortalezas del Grupo

**Banca minorista sencilla,
con solidez financiera**

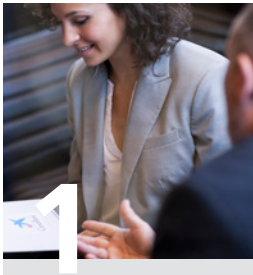
**Enfocados al cliente,
relación a largo plazo, franquicia de calidad**

**Líder global en banca digital,
con una oferta completa de productos**



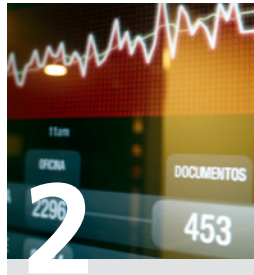
PLAN ESTRATÉGICO 2015-2018 “SER LÍDERES EN CONFIANZA Y RENTABILIDAD”

CaixaBank definió para el período 2015-2018 cinco líneas estratégicas tras un análisis del punto de partida de la entidad y de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. Con el fin de asegurar el alineamiento de la organización con las directrices estratégicas, el Grupo está implantando varios proyectos transversales e impulsando mejoras en procesos clave, con alto impacto en la consecución de los objetivos. Además, se han impulsado mecanismos de comunicación tanto internos como externos para fomentar la transparencia y el conocimiento del Plan, como la presentación a la comunidad inversora en el *Investor Day* celebrado en marzo de 2015.



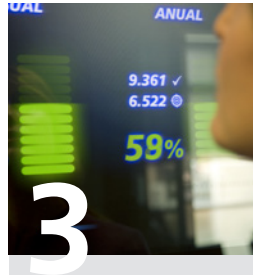
**Foco en el cliente:
ser el mejor banco en
calidad y reputación**

Ante un contexto de baja confianza en las entidades financieras, CaixaBank aspira a diferenciarse como paradigma de banca responsable y comprometida con sus clientes y la sociedad. La entidad, además, debe ser referente en buen gobierno corporativo, desde la atención al inversor minoritario hasta la cultura de control en todos los procesos.



**Lograr una
rentabilidad
recurrente por encima
del coste del capital**

Tras mantener una fortaleza financiera elevada durante la recesión, CaixaBank se compromete a alcanzar una rentabilidad suficientemente alta para poder repartir un dividendo elevado y estable a los accionistas. La recuperación gradual de la economía española y el crecimiento de los volúmenes de negocio contribuirán a mejorar los resultados.



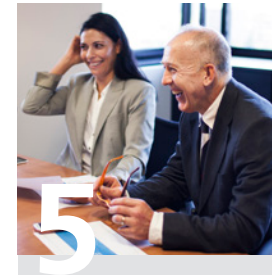
**Gestionar
activamente
el capital**

El mantenimiento de un nivel elevado de solvencia debe complementarse con una optimización del capital que permita disminuir el consumo por parte de los negocios inmobiliario y de participadas en relación con la actividad bancaria.



**Liderar la
digitalización
de la banca**

Gracias a las oportunidades que presenta la revolución digital, la entidad está trabajando para ampliar su liderazgo en multicanalidad y movilidad. Asimismo, el desarrollo del *Big Data* debe reforzar la eficiencia operacional y la efectividad comercial de la organización a través de un mayor uso de la información disponible.



**Contar con el equipo
humano más
preparado y dinámico**

Los profundos cambios en el entorno bancario y en las demandas de los clientes requieren contar con el equipo más preparado y dinámico, de ahí la necesidad de potenciar la formación en capacidades profesionales críticas, reforzar la cultura de la meritocracia y de la diversidad y consolidar un modelo de gestión descentralizado, que fortalezca el empoderamiento de las personas.



Líneas estratégicas /

FOCO EN EL CLIENTE: SER EL MEJOR BANCO EN CALIDAD Y REPUTACIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Diferenciarse como la entidad financiera con un mayor nivel de satisfacción entre sus clientes.
- Reforzar la reputación de la entidad como paradigma de banca responsable y comprometida socialmente.
- Ser referentes en buen gobierno corporativo.

HITOS EN 2015

Con el objetivo de diferenciarse como la entidad con un mayor nivel de satisfacción por parte del cliente, CaixaBank está configurando mapas globales de experiencia para tener un conocimiento profundo de las expectativas y necesidades de sus clientes. A partir de este análisis, se están impulsando iniciativas que potencien la experiencia del cliente y su vínculo emocional con la entidad.

En 2015, los indicadores de percepción de calidad, externos e internos, han progresado de forma muy positiva. Por ejemplo, el índice Net Promoter Score (NPS) mejora en más de seis puntos y consolida la tendencia creciente en la recomendación por parte de los clientes. Además, CaixaBank ha conseguido la primera certificación AENOR de Europa por la calidad del servicio en banca de empresas.

En términos reputacionales, el Grupo ha renovado su presencia en los índices Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World y Europe. De este modo, refuerza su posición entre los bancos más destacados en responsabilidad corporativa. Asimismo, ha continuado potenciando la inclusión financiera mediante la red de oficinas más extensa de España, la concesión de microcréditos y el lanzamiento de programas de educación financiera.

Durante el año, CaixaBank ha dejado de aplicar la inmensa mayoría de cláusulas suelo en su cartera de préstamos hipotecarios a particulares. Cabe mencionar que estos contratos provenían, en su mayoría, de entidades integradas en los últimos años.

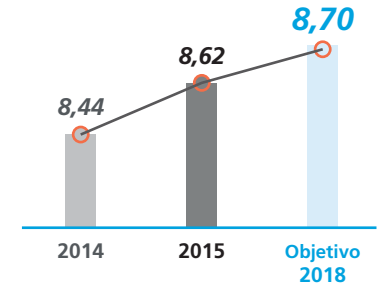
Las iniciativas implementadas para reforzar el gobierno corporativo, otro pilar del Plan, se han traducido en una mejora de las valoraciones externas respecto a otros bancos y empresas internacionales. Entre ellas, la puntuación del índice DJSI para este ámbito o la otorgada por Institutional Shareholder Services (ISS).



Principales métricas de seguimiento

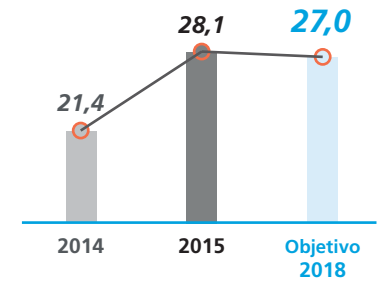
Índice interno de satisfacción de clientes

Escala de 1 a 10



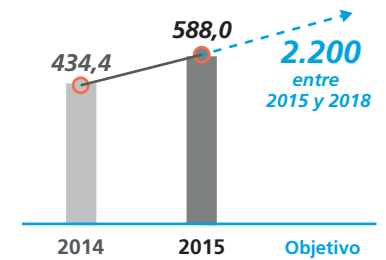
Net Promoter Score (NPS) interno*

En porcentaje



Volumen de microcréditos concedidos

En millones de euros



* Diferencia entre el porcentaje de clientes promotores y el de detractores.

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS PARA 2016

- Profundizar en el conocimiento de los clientes mediante mapas globales de experiencia.
- Desarrollar e implantar nuevas métricas de calidad.
- Avanzar en certificaciones de calidad y procesos internos.
- Adoptar de forma continuada las mejores prácticas en términos de responsabilidad social y gobierno corporativo.



EL CLIENTE, EN EL CENTRO

La esencia de CaixaBank es el servicio a las personas y el desarrollo económico y social de los territorios en los que está presente. Para ello, trabaja para ser un banco líder por su calidad de servicio, la confianza de los clientes, su compromiso social y una visión a largo plazo.

UNA BANCA PRÓXIMA

El banco apuesta por ser cercano y accesible para los clientes, a través de la amplia red comercial y del resto de canales a su disposición. Asimismo, los profesionales de CaixaBank trabajan con una actitud empática y de escucha activa para conocer y tratar de resolver las inquietudes de los clientes.

Cuenta con la mayor presencia de oficinas en España y la más extensa red de cajeros, y es líder en banca *on-line* y móvil, con el mayor número de clientes digitales activos del país.

Dispone de un modelo de asesoramiento especializado y un gran equipo comercial con profesionales especializados y un número creciente de terminales móviles que les permiten dar servicio a los clientes fuera de las oficinas.

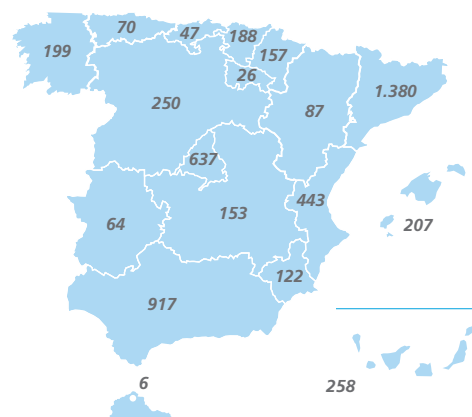
Apuesta por la comunicación transparente y constante, tanto interna como con clientes, accionistas y otros grupos de interés.

Facilita el acceso a sus productos y servicios al mayor número posible de personas:

- Con una amplia oferta comercial diferenciada para cada tipo de público.
- Impulsando la inclusión financiera a través de MicroBank, el banco social especializado en microfinanzas.
- Eliminando barreras físicas y sensoriales:
 - Un 85% de las oficinas son accesibles y se trabaja para instalar rampas de acceso y eliminar desniveles.
 - Asegura el máximo nivel de accesibilidad para poder operar en los cajeros automáticos.
 - Sigue las directrices de nivel AA de la *Web Accessibility Initiative* para internet.

5.211	<i>Oficinas en España</i>
100%	<i>Presentes en poblaciones de más de 25.000 habitantes</i>
14.500	<i>Especialistas en asesoramiento</i>
10.200	<i>Empleados con equipos móviles</i>

La red más extensa de oficinas



UN SERVICIO EXCELENTE

La calidad de servicio, que comprende tanto la relación con los clientes como los procesos internos, es uno de los valores del banco y su primer reto estratégico. Es, además, una de sus palancas competitivas.

CaixaBank mantiene una directriz de calidad con alto nivel de exigencia, en base a la confianza, la proximidad, la eficiencia y la mejora continua. Para ello, apuesta por la atención personalizada, la especialización y la amplia oferta de productos y servicios.

SELLO DE EXCELENCIA EUROPEA EFQM PARA EL MODELO DE GESTIÓN



CaixaBank ha adoptado el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) para la mejora continua de la gestión empresarial.

- Durante el año, progreso en la aplicación del modelo y preparación para renovar el sello en 2016 y consolidar el nivel de 600 puntos obtenido en la última renovación.
- Única entidad financiera española finalista en la EFQM Good Practice Competition 2015: MicroBank obtiene la segunda posición en el ámbito de creación de trabajo a través de microcréditos.

Escuchamos a nuestros clientes

CaixaBank impulsa el diálogo activo con los clientes y los profesionales que están en contacto directo con ellos. Entre otras iniciativas, se realizan consultas periódicas sobre su nivel de satisfacción y recomendación del servicio recibido.

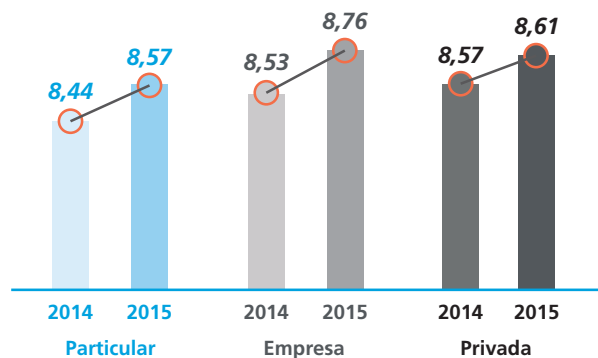
Con la información de los estudios realizados con clientes –*focus groups*, entrevistas y encuestas–, se elaboran dos índices de carácter estratégico, para cada uno de los negocios de CaixaBank:

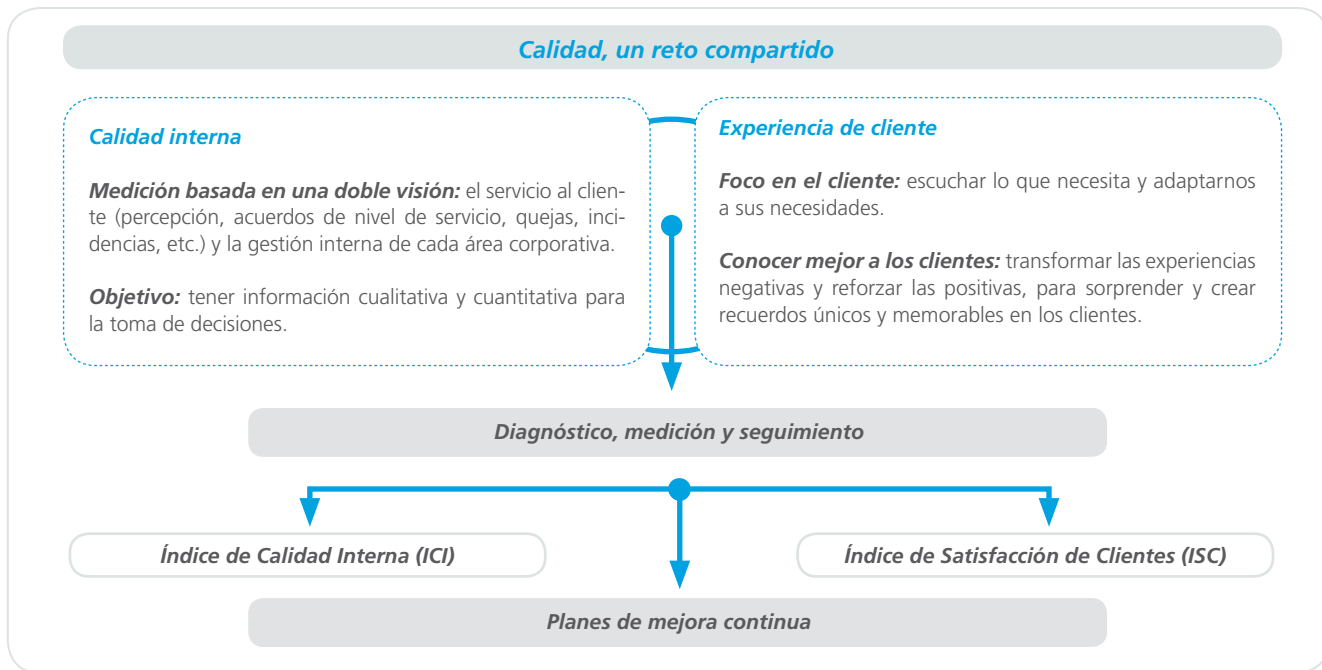
- El Índice de Satisfacción de Clientes (ISC), un indicador interno de calidad de servicio.
- El Índice de Recomendación NPS (Net Promoter Score), que mide el porcentaje de recomendación de CaixaBank por parte de los clientes.

A partir de las consultas, se definen planes de mejora que impulsen la excelencia en el servicio ofrecido.

Índice de Satisfacción de Clientes (ISC) por negocio

Escala de 1 a 10





SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

La gestión de reclamaciones es un elemento clave de relación con los clientes. A través de la escucha activa, se analizan sus necesidades latentes y se transforman en oportunidades de mejora de los procesos de negocio de la entidad.

En CaixaBank, se gestionan las consultas, quejas y reclamaciones según la facilidad de canales disponibles y la agilidad de respuesta y con un enfoque personalizado, con el objetivo de “Prevenir, Resolver y Mejorar”.

Los canales de comunicación a disposición de los clientes son:

- Las oficinas y centros del banco, que gestionan cada caso de forma personalizada.
- La Oficina de Atención al Cliente (cartas, teléfono gratuito y formulario web), como servicio de ayuda y orientación al cliente.
- La cuenta de *twitter* @CABK_Respone.
- El Servicio de Atención al Cliente Hipotecario (SACH) es un servicio único en el sistema financiero español, especializado en la ayuda y la asistencia, mediante teléfono gratuito, a clientes con procedimientos ejecutivos iniciados sobre vivienda habitual.
- El Servicio de Atención al Cliente (SAC) y el Defensor del Cliente (DC), como instancia previa al Banco de España y la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

UNA BANCA DE CONFIANZA

CaixaBank es heredero de una tradición centenaria de compromiso social y contribución al desarrollo socioeconómico del territorio y aspira a ser percibida como una entidad responsable.

La ética y el buen gobierno son esenciales para la entidad. CaixaBank dispone de códigos internos de conducta y forma parte de alianzas internacionales para el avance conjunto de prácticas sostenibles. En 2015, destacan, entre otros, la publicación de la *Política de Responsabilidad Corporativa* y la adhesión al Código de Buenas Prácticas Tributarias y a los Principios de los Bonos Verdes.

Principales actuaciones en 2015

Fomenta la previsión, el ahorro a largo plazo y la educación financiera

- CaixaBank gestiona el **22,6%** de los *seguros de ahorro* y el **21,5%** de *planes de pensiones* de los españoles.
- La gestora de pensiones del Grupo, **VidaCaixa**, es la entidad que más pensiones paga, después de la Seguridad Social.
- **180 Encuentros Caixa[fu]ro convocados**, para ayudar a los clientes a planificar su etapa como jubilados con cerca de 18.000 personas asistentes.
- **1.642 asistentes** a **100 talleres** de formación financiera dirigidos a colectivos vulnerables.
- **16 cursos** formativos en economía y mercados para **1.306 accionistas**.

Colabora con la Obra Social "la Caixa" en la difusión e implantación de sus programas

- **23.626 inserciones laborales** de personas en riesgo de exclusión en 2015, gracias a **Incorpora**.
- **2,5 millones de niños vacunados** gracias a la colaboración con Gavi, the Vaccine Alliance, desde 2009.
- **33.084 pisos de alquiler** con precios inferiores a los del mercado.
- **7.677 participantes** en el programa de Voluntariado corporativo, con **221.795** beneficiarios.

Participa en la lucha contra el cambio climático

- **5,7 millones** de euros concedidos en *ecopréstamos* durante 2015.
- **3.247 MW** de potencia instalada en los 19 proyectos de *energías renovables* financiados en el año.
- **Líder mundial**, con la máxima puntuación, **en el índice CDP**, que evalúa la transparencia y actuación de las empresas ante el cambio climático.



Más de 465.000 ayudas a familias con préstamos hipotecarios y dificultades económicas desde 2009





Líneas estratégicas /

LOGRAR UNA RENTABILIDAD RECURRENTE POR ENCIMA DEL COSTE DEL CAPITAL

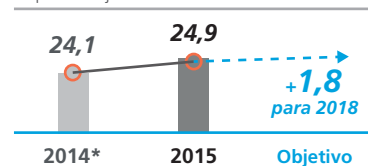
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Alcanzar una rentabilidad (ROTE o retorno sobre capital tangible) de entre el 12% y el 14% a partir de 2017, reforzando el liderazgo comercial en el mercado español y promoviendo el negocio internacional.
- Repartir un dividendo elevado y estable a los accionistas.

Principales métricas de seguimiento

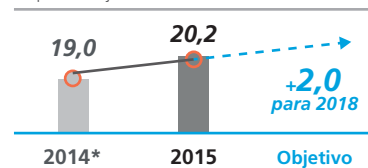
Cuota de mercado en nóminas

En porcentaje



Cuota de mercado en fondos, planes y seguros de ahorro

En porcentaje



* Incluye el impacto proforma de Barclays Bank, SAU.

HITOS EN 2015

A pesar de un contexto de tipos de interés muy bajos, que presionan la cuenta de resultados, CaixaBank aumenta la rentabilidad gracias al crecimiento de los ingresos bancarios y a la disminución del coste del riesgo. La integración de Barclays Bank, SAU a principios de año también ha contribuido a estos avances en términos de rentabilidad y crecimiento. A su vez, el Grupo mantiene unos niveles muy sólidos de solvencia y liquidez.

Para aumentar la vinculación de los clientes y reforzar el liderazgo comercial de CaixaBank en el mercado español, la entidad continúa desarrollando y consolidando propuestas de valor segmentadas por tipología de cliente, como CaixaNegocios, AgroBank, HolaBank o Banca Premier. La penetración en nóminas, un buen indicador de vinculación, crece significativamente en 2015 y se sitúa en torno al 25%.

La apuesta estratégica relativa a la planificación financiera de los clientes, enfocada a través del programa CaixaFuturo, favorece el incremento significativo de la cuota de mercado en fondos, planes y seguros de ahorro. Además, se crea CaixaBank Consumer Finance para potenciar el crédito al consumo, una de las áreas prioritarias de crecimiento contempladas en el Plan.

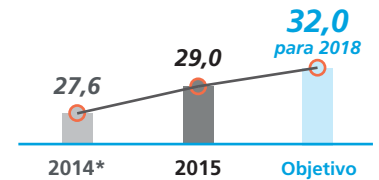
La entidad mantiene también el impulso del negocio de empresas. En este ámbito, destaca la creación de la unidad de Corporate & Institutional Banking (CIB), un proyecto transformacional para desarrollar un modelo de negocio bancario líder a nivel nacional para las mayores empresas e instituciones.



Principales métricas de seguimiento

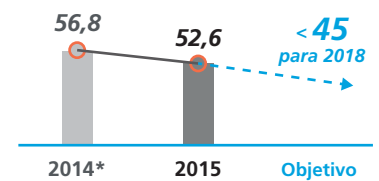
Crédito a empresas no promotoras

Porcentaje del total de créditos



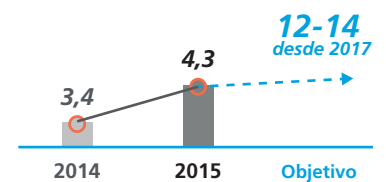
Ratio de eficiencia recurrente

En porcentaje



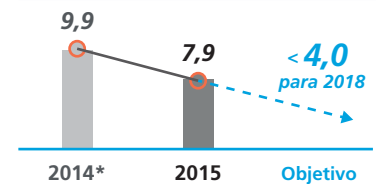
ROTE

En porcentaje



Tasa de morosidad

En porcentaje



* Incluye el impacto proforma de Barclays Bank, SAU.

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS PARA 2016

- Continuar potenciando la vinculación de los clientes gracias a una propuesta de valor basada en la segmentación y el asesoramiento financiero.
- Desarrollar el proyecto de banca corporativa e institucional en cuanto a servicios ofrecidos, acompañamiento internacional y propuestas personalizadas de valor.
- Estabilizar la base de costes en línea con los últimos años en un entorno aún caracterizado por la presión en los márgenes.



RESULTADOS E INFORMACIÓN FINANCIERA

2015 se ha caracterizado por la recuperación de la rentabilidad, basada en la fortaleza comercial, la especialización y la disminución del coste del riesgo, y por la gestión de la eficiencia como elemento estratégico.

RESULTADOS

El resultado atribuido del Grupo en 2015 asciende a 814 millones de euros (+31,4% respecto a 2014), marcado por el crecimiento de los ingresos, la racionalización de costes y las menores dotaciones para insolvencias.

La incorporación de los resultados de Barclays Bank, SAU impacta en la evolución interanual de los distintos epígrafes de la cuenta de resultados.

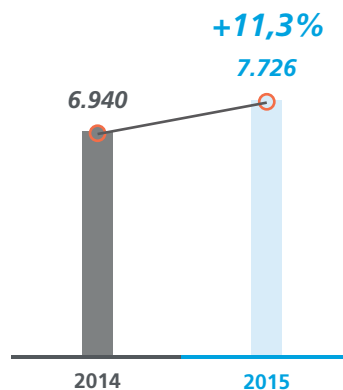
Elevada capacidad de generación de ingresos

- El margen de intereses se sitúa en los 4.353 millones de euros (+4,8% vs. 2014). Su evolución está marcada por la disminución del coste financiero del ahorro minorista y la contracción de los ingresos crediticios, como consecuencia, principalmente, de la bajada de los tipos de mercado y del menor volumen de actividad institucional (renta fija).
- El crecimiento de los ingresos por comisiones es del 10,3%, hasta los 2.013 millones de euros, esencialmente tras el aumento del patrimonio gestionado en productos de fuera de balance.
- Los ingresos de la cartera de participadas son de 578 millones de euros, +17,7%.
- Los resultados de operaciones financieras y diferencias de cambio ascienden a 867 millones de euros, derivados, esencialmente, de la materialización de plusvalías latentes, principalmente de activos financieros disponibles para la venta.
- El epígrafe "Otros productos y cargas de explotación" recoge, entre otros, mayores ingresos derivados de la actividad de seguros de vida riesgo (+44,2%) y el gasto por contribución al Fondo de Garantía de Depósitos y de la aportación al Fondo de Resolución Nacional.



Margen bruto

En millones de euros



+4,8%

el margen de intereses vs. 2014

+10,3%

las comisiones vs. 2014



Gestión de la eficiencia como elemento estratégico

- Los gastos recurrentes en perímetro homogéneo¹ se reducen (-1,2%) tras el esfuerzo en contención y racionalización de los costes. Considerando el impacto de la incorporación de Barclays Bank, SAU los gastos de explotación recurrentes crecen el 7,7%.
- Adicionalmente, registro de 259 millones de euros de costes extraordinarios asociados a la integración de Barclays Bank, SAU, y 284 millones de euros relacionados con el Acuerdo Laboral².
- El margen de explotación crece el 15,7% sin costes extraordinarios. Considerando los costes extraordinarios se sitúa en los 3.120 millones de euros (-1,5%).
- La ratio de eficiencia sin costes extraordinarios mejora hasta el 52,6%, (-1,8 puntos porcentuales).

Mejora progresiva de la calidad crediticia y otros impactos

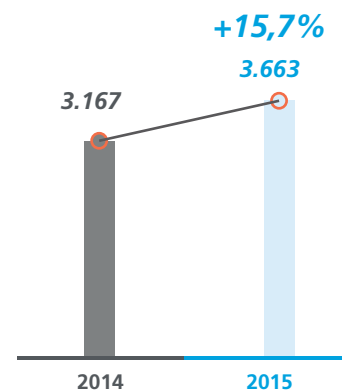
- Las pérdidas por deterioro de activos financieros y otros se reducen un 2,4%, a causa de las menores dotaciones para insolvencias (-23,6%) y del aumento de otras dotaciones que incluyen la cobertura de contingencias futuras y el deterioro de otros activos.
- El epígrafe "Ganancias/pérdidas en baja de activos y otros" recoge, esencialmente, los resultados de operaciones singulares formalizadas (incluye la diferencia negativa de consolidación de Barclays Bank, SAU, 602 millones de euros), y resultados por ventas y saneamientos de activos inmobiliarios y otros.

1. Proforma incorporando los gastos recurrentes de Barclays Bank, SAU en 2014.

2. Acuerdo Laboral para la extinción de 700 contratos en territorios con excedente de personal con afectación voluntaria.

Margen de explotación sin costes extraordinarios

En millones de euros



52,6% Ratio de eficiencia sin costes extraordinarios
-1,8 puntos porcentuales

0,7% Coste del riesgo
-27 puntos básicos

**Cuenta de pérdidas y ganancias**

En millones de euros

	Enero - Diciembre		Variación
	2015	2014	
Ingresos financieros	8.372	8.791	(4,8%)
Gastos financieros	(4.019)	(4.636)	(13,3%)
Margen de intereses	4.353	4.155	4,8%
Dividendos	203	185	9,4%
Resultados de entidades valoradas por el método de la participación	375	306	22,7%
Comisiones netas	2.013	1.825	10,3%
Resultados de operaciones financieras y diferencias de cambio	867	640	35,5%
Otros productos y cargas de explotación	(85)	(171)	(50,4%)
Margen bruto	7.726	6.940	11,3%
Gastos de explotación recurrentes	(4.063)	(3.773)	7,7%
Gastos de explotación extraordinarios	(543)		
Margen de explotación	3.120	3.167	(1,5%)
Margen de explotación sin costes extraordinarios	3.663	3.167	15,7%
Pérdidas por deterioro de activos financieros y otros	(2.516)	(2.579)	(2,4%)
Ganancias/pérdidas en baja de activos y otros	34	(386)	
Resultado antes de impuestos	638	202	215,6%
Impuesto sobre beneficios	181	418	
Resultado consolidado del ejercicio	819	620	31,7%
Resultado atribuido a intereses minoritarios y otros	5	0	
Resultado atribuido al Grupo	814	620	31,4%



ACTIVIDAD

Liderazgo en el mercado nacional con elevadas cuotas de mercado de los principales productos y servicios minoristas

Los activos totales ascienden a 344.255 millones de euros (+1,7% respecto a 2014).

Recursos de clientes

Los recursos de clientes ascienden a 296.599 millones de euros, +9,1% en 2015, tras la incorporación de Barclays Bank, SAU y la intensa actividad comercial.

La evolución de los recursos en balance ha estado marcada por la canalización, por parte de los clientes del ahorro, hacia productos fuera de balance y por el incremento de los pasivos por contratos de seguros (+6,7% en 2015) tras el éxito de las campañas comerciales llevadas a cabo.

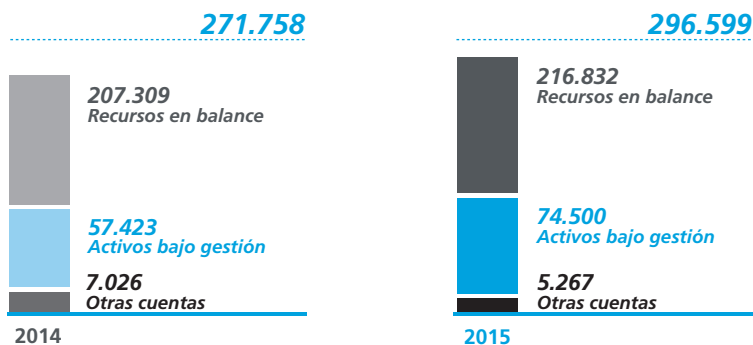
Los activos bajo gestión (fondos de inversión y planes de pensiones) se sitúan en los 74.500 millones de euros (+29,7% respecto de 2014). En 2015 las suscripciones netas de fondos de inversión ascienden a 7.012 millones de euros y representan un 28% del total del sector.

Liderazgo de mercado en patrimonio gestionado y número de partícipes de fondos de inversión y en patrimonio gestionado de planes de pensiones.

108.000 Seguros de ahorro, fondos de inversión y planes de pensiones millones de euros

Recursos de clientes

En millones de euros





Crédito a la clientela

Los créditos sobre clientes brutos se sitúan en 206.437 millones de euros (+4,7% en 2015), tras la incorporación de Barclays Bank, SAU, la tendencia de contención del desapalancamiento y la reducción de la exposición al sector promotor.

Destaca el aumento del 48% de la nueva producción de crédito al consumo tras las acciones comerciales realizadas en el ejercicio.

En 2015 ha aumentado la financiación a sectores productivos ex promotores. El éxito de las estrategias comerciales CaixaNegocios y AgroBank permite detectar oportunidades solventes de negocio y dar respuesta a las necesidades de financiación de los clientes de estos segmentos.

Cabe destacar la atomización como una de las principales fortalezas de la cartera de CaixaBank, que destina un 73% a la financiación minorista (particulares y pymes).

Gestión del riesgo

Significativa mejora de la calidad del activo

Los saldos dudosos en el año se reducen en 5.242 millones de euros (aislando el impacto de la integración de Barclays Bank, SAU).

A 31 de diciembre de 2015 la ratio de morosidad desciende hasta el 7,9% (-1,8 puntos porcentuales respecto al cierre de 2014). Aislado el segmento promotor la ratio de morosidad se sitúa en el 6,2%.

El principal segmento de riesgo, la financiación a particulares destinada a la adquisición de vivienda, se caracteriza por una cartera diversificada con buenas garantías y una reducida ratio de morosidad (4,0%).

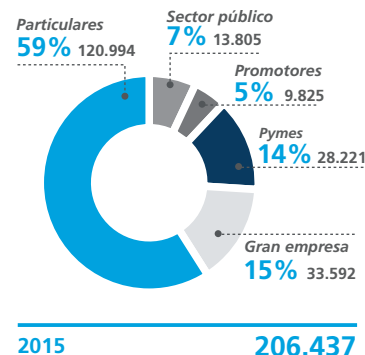
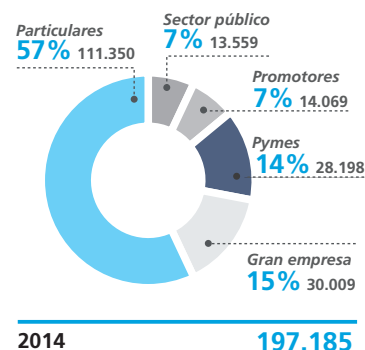
Políticas conservadoras de cobertura de riesgos

La ratio de cobertura se sitúa en el 56%, con unas provisiones de 9.512 millones de euros.



Diversificación de la cartera crediticia

Porcentaje sobre el crédito bruto y valor absoluto de financiación en millones de euros





FORTALEZAS FINANCIERAS

Excelente nivel de liquidez y sólida financiación minorista

A 31 de diciembre de 2015 la liquidez bancaria se situaba en 54.090 millones de euros, en su totalidad de disponibilidad inmediata (15,7% del activo del Grupo).

La ratio *Loan to Deposits* se sitúa en el 106,1%, reflejo de la sólida financiación minorista.

La optimización del capital es una de las prioridades del Grupo

A 31 de diciembre de 2015 CaixaBank alcanza un *Common Equity Tier 1 (CET1) fully loaded* del 11,55%, aplicando los criterios previstos para el final del período transitorio. En el año, generación de capital de 22 puntos básicos y disminución de 78 puntos básicos por la integración de Barclays Bank, SAU. El *leverage ratio fully loaded* es del 5,2%.

Según los criterios de aplicación progresiva vigentes este año, CaixaBank alcanza una ratio CET1 regulatoria del 12,9% y una *leverage ratio* del 5,7%.

Los activos ponderados por riesgo se sitúan en 143.312 millones de euros. En su evolución impactan, básicamente, la incorporación de los activos ponderados por riesgo de Barclays Bank, SAU, compensado, en parte, por el desapalancamiento de la cartera crediticia.

La publicación, por parte del BCE, de los requerimientos mínimos de capital regulatorio, refuerza el colchón de capital y la capacidad de pago de dividendo. La fortaleza en solvencia resulta en un *buffer* de CET1: ~205 puntos básicos *fully-loaded* y ~360 puntos básicos regulatorio.

Cuando se ejecute el acuerdo de permuta de participaciones con CriteríaCaixa³, CaixaBank cumplirá con el objetivo del Plan Estratégico de reducir el peso del consumo de capital de la cartera de participadas a un porcentaje inferior al 10%.

106,1% *Ratio Loan to Deposits*

172% *Liquidity Coverage Ratio*

11,55% *CET 1 fully loaded*

12,9% *CET 1*

Ratings a 31 de diciembre de 2015

Agencia	Largo plazo	Corto plazo	Perspectiva
<i>Standard& Poor's</i>	BBB	A-2	Estable
<i>Fitch</i>	BBB	F2	Positiva
<i>Moody's</i>	Baa2	P-2	Estable
<i>DBRS</i>	A (low)	R-1 (low)	Positiva

3. Prevista la permuta de las participaciones de Grupo Financiero Inbursa y The Bank of East Asia a CriteríaCaixa a cambio de acciones propias y efectivo (pendiente de la obtención de las autorizaciones regulatorias).



Líneas estratégicas /

GESTIONAR ACTIVAMENTE EL CAPITAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Gestionar activamente el capital con el fin de optimizar su utilización.
- Disminuir significativamente la proporción de capital dedicada al negocio de participadas y al negocio inmobiliario.
- Potenciar la calidad de la información para la gestión.

HITOS EN 2015

En diciembre de 2015, CaixaBank anunció la venta de las participaciones en Grupo Financiero Inbursa y The Bank of East Asia (BEA) a CriteriaCaixa. Con esta operación, cuando se ejecute, la entidad conseguirá con antelación el objetivo estratégico de situar el consumo de capital de las participaciones por debajo del 10%, al reducirlo hasta cerca del 8%. El cambio permite mantener las alianzas estratégicas con ambos socios bancarios a la vez que focaliza el capital invertido en el mercado de referencia de la zona del euro. Durante el ejercicio, CaixaBank también vendió la participación del 20,5% de Boursorama y del 49% de Self Trade Bank.

En consonancia con el objetivo estratégico de disminuir la proporción de capital dedicada al negocio inmobiliario, la exposición al crédito promotor desciende orgánicamente en un 34% durante el año, y su peso en el total de créditos disminuye hasta el 5%.

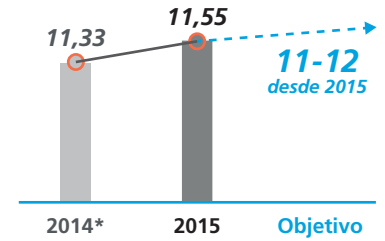
A su vez, el saldo de crédito promotor dudoso se reduce en un 47% desde diciembre de 2014 (incluyendo el impacto proforma de Barclays Bank, SAU). Asimismo, la intensa actividad comercial (ventas y alquileres de inmuebles) permite contener el crecimiento de la cartera de activos adjudicados disponibles para la venta.



Principales métricas de seguimiento

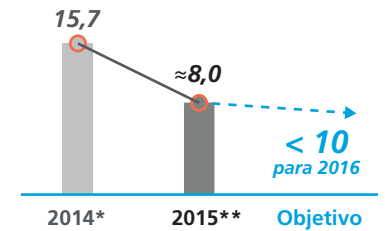
Ratio CET1 fully loaded

En porcentaje



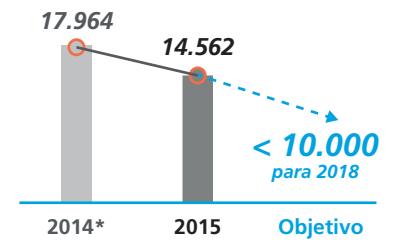
Consumo de capital del negocio de participadas

Porcentaje del consumo total Basilea III fully-loaded



Activos adjudicados y crédito promotor dudoso

En millones de euros



* Incluye el impacto proforma de Barclays Bank, SAU.

** Dato proforma postransacción.

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS PARA 2016

- Promover proyectos de negocio conjunto con socios bancarios internacionales.
- Gestionar de forma activa el volumen de nuevas entradas de activos adjudicados.
- Potenciar estrategias de comercialización de activos adjudicados en función de los canales y de su calidad.



GESTIONAR ACTIVAMENTE EL CAPITAL

CALIDAD DEL ACTIVO

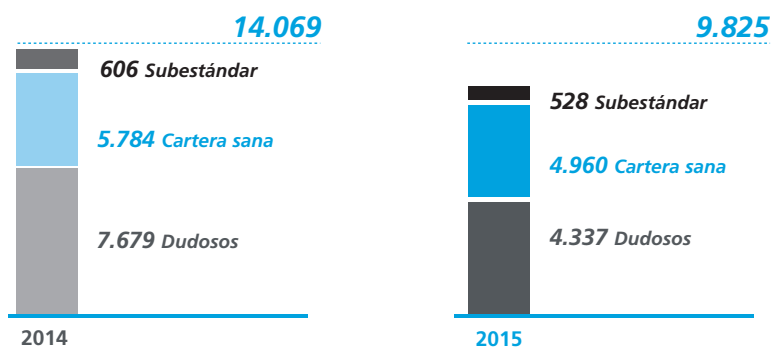
Continúa reducción de la financiación a promotores

- En 2015 se reduce la exposición al sector promotor en el 30,2% (-33,6%, orgánicamente, excluyendo la incorporación de saldos de Barclays Bank, SAU). El peso de la financiación al sector promotor cae en 237 puntos básicos, hasta el 5% del total de la cartera crediticia.
- El 66,5% de la cartera corresponde a edificios terminados.
- La cobertura específica de los activos problemáticos (dudosos y subestándar) del crédito promotor se sitúa en el 48,8%.

-33,6% Reducción orgánica de la financiación a promotores

Evolución financiación a promotores inmobiliarios

En millones de euros



Contención en el crecimiento de la cartera de activos adjudicados con intensa actividad comercial

- El criterio fundamental que guía la gestión de los activos problemáticos en CaixaBank consiste en facilitar a los acreditados el cumplimiento de sus obligaciones. Cuando no se divisan posibilidades razonables de recuperación del importe financiado se gestiona la adquisición de la garantía.
- El valor contable neto de los activos adjudicados disponibles para la venta asciende a 7.259 millones de euros (6.719 millones de euros en 2014), con una cobertura, incluyendo los saneamientos iniciales y las provisiones contables registradas con posterioridad a la adjudicación de los inmuebles, del 57,6% (+2,6 puntos porcentuales respecto de 2014).
- Por otra parte, los activos inmobiliarios destinados al alquiler ascienden a 2.966 millones de euros netos de provisiones. La ratio de ocupación de esta cartera es del 93%.
- El total de inmuebles comercializados (venta o alquiler) en 2015 alcanza los 2.077 millones de euros. La composición de la cartera de inmuebles adjudicados disponibles para la venta, con un 56% de edificios terminados, es un hecho diferencial que facilita su comercialización.

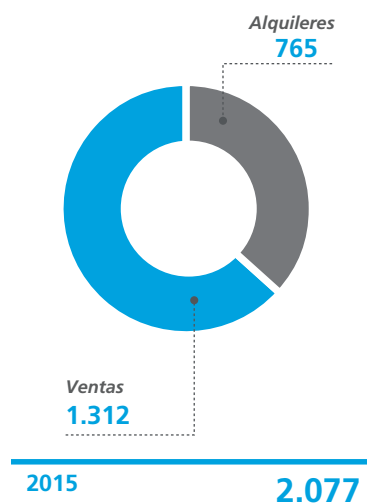
Detalles de activos inmobiliarios netos disponibles para la venta

En millones de euros



Inmuebles comercializados

En millones de euros





Líneas estratégicas /

LIDERAR LA DIGITALIZACIÓN DE LA BANCA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Ampliar el liderazgo en multicanalidad y movilidad.
- Aprovechar las oportunidades que presenta la revolución digital para dar un mejor servicio y mejorar la capacidad de gestión en todos los ámbitos de la organización.

HITOS EN 2015

CaixaBank continúa trabajando para mantener el liderazgo en digitalización, una prioridad tanto en este Plan Estratégico como en anteriores. Durante 2015, la penetración de la banca *on-line* (web y móvil) entre los clientes se incrementa hasta el 40% y se intensifica la contratación digital, especialmente en fondos de inversión, planes de pensiones y créditos al consumo.

Asimismo, la entidad sigue innovando en las relaciones con sus clientes a través de nuevos dispositivos y funcionalidades. Destacan el despliegue del “Muro” (mecanismo de comunicación entre el cliente y su gestor a través de Línea Abierta), el nuevo servicio de pago por móvil CaixaBank Pay, el gestor inteligente “Mis finanzas” y, en enero de 2016, el lanzamiento de imaginBank, entre otros.

La operativa de transaccionalidad continúa trasladándose hacia los canales electrónicos: a cierre de ejercicio, el 81% de las transacciones –tales como transferencias o retirada de efectivo– se realiza a través de Línea Abierta. Esto permite a las oficinas dedicar más tiempo a actividades de asesoramiento, de mayor valor añadido.

La movilidad es otro de los pilares en los que descansa la estrategia de digitalización. A final de año, la mitad de los empleados con perfil comercial pueden ya utilizar un terminal móvil (*Smart PC*) que les permite cerrar la contratación de un producto con el cliente fuera de la oficina mediante firma digital.

En el marco del proyecto de implantación del *Big Data* como herramienta comercial y de gestión, se han desarrollado proyectos para potenciar la calidad y la seguridad, incrementar las ventas a través de un conocimiento más exhaustivo del cliente, reducir costes y mejorar procesos.

Fruto de todos estos esfuerzos, la entidad continúa obteniendo reconocimientos y galardones a nivel mundial. Así, recibe la mejor valoración de banca móvil del mundo en la comparativa realizada por Forrester Research y el premio al banco más innovador en medios de pago en los premios *Retail Banker International*.



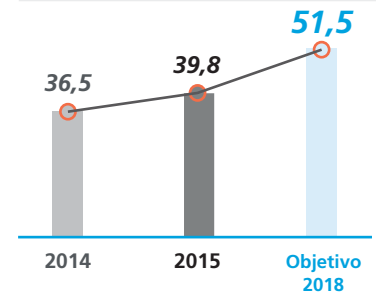
CaixaBank

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS PARA 2016

- Incrementar el liderazgo en penetración de la banca por internet (fija y móvil) entre clientes.
- Aumentar la absorción de la transaccionalidad y ventas por canales digitales.
- Ampliar el número de oficinas con nueva arquitectura tecnológica.
- Avanzar en el desarrollo de herramientas y modelos experto para *Big Data*.

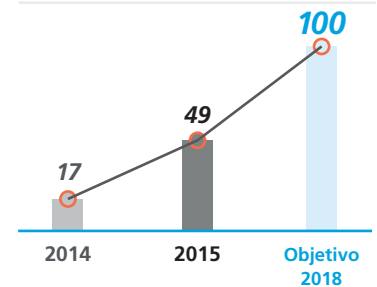
Principales métricas de seguimiento

Clientes operativos por internet*
En porcentaje



Empleados con perfiles comerciales con Smart PC (firma digital)

En porcentaje



* Porcentaje de clientes (personas físicas de entre 20 y 74 años) que han utilizado el servicio en los últimos dos meses.



NUESTRO MODELO DE INNOVACIÓN

Cultura de la innovación

Actitud de vanguardia y adaptación al cambio: integral a nuestra cultura y clave para liderar la digitalización de la banca

Objetivos

Identificar y anticipar las nuevas tecnologías y los cambios sociales para la innovación constante en productos, servicios y procesos

Nuestro modelo

Apertura hacia las nuevas ideas y fomento de la participación

Resultados

Detectamos aquellas ideas que nos hacen mejorar y las aplicamos

Anticipamos los cambios en las necesidades de nuestros clientes con soluciones...
 ...con enfoque multicanal
 ...seguras y en tiempo real
 ...a medida
 ...que abren nuevas vías de comunicación y asesoramiento

Mejoramos nuestra posición competitiva:
 • Automatizamos procesos
 • Mejoramos el conocimiento de los clientes
 • Encontramos nuevas oportunidades de negocio



Innovación abierta

Colaboramos con expertos para encontrar las mejores ideas



Centro de innovación digital IBM

Alianza con IBM para desarrollar tecnologías avanzadas para la gestión de la infraestructura tecnológica

💡 Desarrollo conjunto del asistente virtual Watson, que analiza grandes cantidades de información para el asesoramiento en comercio exterior. Por primera vez, este sistema cognitivo es capaz de procesar un lenguaje distinto al inglés.

Gestión de datos

Apuesta por la gestión de la información y la analítica avanzada en la toma de decisiones

💡 Continúa la explotación de los datos cargados en el *Data Pool* a través de diferentes proyectos.

FinAppsParty 2015

Hackaton de 24 horas dirigido a desarrolladores, makers, diseñadores y creadores de aplicaciones móviles

💡 Desarrollo de nuevos servicios financieros para la generación *Millennial* y relacionados con *apps* móviles y prototipos *makers*.

Innovación participativa
Fomentamos la inteligencia colectiva
y la cocreación



Clientes y empleados
Nos envían sus ideas y sugerencias

Inspiranos

Plataforma en Línea Abierta para que los clientes de banca por internet se comuniquen con el equipo de innovación de CaixaBank

- El nuevo servicio Mis finanzas permite a los clientes mejorar el control de sus gastos, con presupuestos, categorías y alertas personalizables
- Nuevas opciones de notificaciones a los clientes que incluyen avisos de mensajería entre los gestores y los clientes

81.347 clientes participantes **8.356** votos **5.384** ideas activas

Innova

Portal on-line para canalizar las propuestas de los empleados

- Mejoras en CaixaBank Pay, app para comprar y sacar dinero con el móvil
- Nueva app para solicitar préstamos y créditos de forma fácil e inmediata
- Nuevas funcionalidades en Mis finanzas, plataforma para gestionar gastos e ingresos
- Mayor facilidad para concertar cita previa con la oficina a través de Línea Abierta

80% de la plantilla se conectó al portal **1.269** likes **4.118** ideas y sugerencias recibidas

Modelo reconocido internacionalmente



Mejor Banca Móvil del Mundo (2015)
Forrester Research



RETAIL BANKER INTERNATIONAL

Banco más Innovador en Medios de Pago por Móvil (2015)
Retail Banker International



Mejor Banco en España (2015)
Euromoney



Global innovator (2014)
Efma Innovation Awards

APUESTA POR UN MODELO OMNICANAL

La apuesta por la innovación abierta y participativa y la inversión en tecnología

En millones de euros



165 en total
en 2015



64,2 en I+D+i

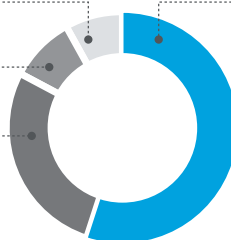
Refuerza los canales digitales y la automatización de procesos

Porcentaje de operaciones por canal

Oficinas **7,2%**

Cajeros **8,4%**

TPV y
automáticas
30,1%



Internet y móvil
54,3%
(+19% vs. 2014* en
número de transacciones)

*Reajustado el criterio
general de clasificación
de las operaciones.

Productos contratados por canales on-line en 2015

20% fondos

18% préstamos personales

13% planes de pensiones

*Complementan los canales físicos y liberan recursos de la red,
para la mejora de la experiencia del cliente y la efectividad comercial*

LÍDERES EN CANALES DIGITALES

Internet



Líderes en calidad del servicio por 6º año consecutivo (AQmetrix)

Líder global

Penetración mercado

31,9% (Nº 1 nacional e internacional)

Clientes operativos

4,8 millones

Operaciones internet

2.537 millones

Nuevas estrategias

- Mis finanzas, nuevo servicio para la gestión de finanzas personales
- HolaBank, nuevo portal para clientes extranjeros

Móvil



Líderes en calidad del servicio (AQmetrix) y por funcionalidades (Forrester)

Líder global

Clientes operativos

2,8 millones

Operaciones móvil

1.490 millones

CaixaMóvil Store

2,7 millones de descargas

Nuevas soluciones

- CaixaBank Pay, solución de pago móvil
- Wearables: localizador de oficinas con Apple Watch y Bolsa Abierta para Android Wear

Cajeros automáticos



Más de 250 prestaciones disponibles desde nuestros terminales

La red más extensa

Cajeros

9.631

Cuota de mercado*

19,2% terminales

Operaciones

620 millones

Nuevos servicios

- Reintegros a través del móvil como si fuera una tarjeta *contactless*
- Reciclaje de billetes
- Mayor personalización

Medios de pago



Líder del mercado, con 15,1 millones de tarjetas en circulación

Tarjetas

Cuota de mercado

23% por facturación

Nuevo servicio

170.000 entregas inmediatas de tarjetas

TPV

303.306 instalados

Tecnología *contactless*

- El 50% de las tarjetas y el 85% de los TPV de la entidad
- 75.000 pulseras y *stickers* para móviles
- 20.000 clientes con tarjetas con el servicio CaixaBank Pay

Redes sociales



Comunidades virtuales propias alrededor de los servicios financieros

Presencia en redes

CaixaNegocios

Community, para las empresas

Club Ahora, para la gente mayor

StockTactics, para los usuarios de bolsa

Usuarios

170.000 personas registradas

Nuevas comunidades

- En familia multiEstrella, la red social para familias
- FinApps community para conectar a clientes y profesionales de la industria móvil

* Dato del tercer trimestre de 2015.



Líneas estratégicas /

CONTAR CON EL EQUIPO HUMANO MÁS PREPARADO Y DINÁMICO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Potenciar la formación en capacidades profesionales críticas.
- Impulsar el modelo de descentralización en la gestión.
- Adaptar la estructura de compensación y los itinerarios de desarrollo profesional.
- Reforzar la cultura de la meritocracia y la diversidad.

HITOS EN 2015

Para implementar la cultura de la meritocracia, se han empezado a revisar los procesos de promoción y gestión del desempeño profesional con esquemas de compensación, en los que aumentará el vínculo entre compensación y resultados, y mediante el refuerzo de los itinerarios de desarrollo profesional por segmentos. Además, se promueven nuevas políticas e iniciativas con vistas a promover la diversidad en sus distintas dimensiones (género, generación, procedencia, etc.). En este sentido, el porcentaje de mujeres en puestos de responsabilidad directiva se incrementa en un punto desde diciembre de 2014, hasta alcanzar el 33,3%.

En cuanto a la formación, CaixaBank mantiene el importante esfuerzo de inversión en las capacidades de sus empleados. Durante 2014 y 2015, se han certificado en asesoramiento financiero 5.813 profesionales de la red comercial. De estos, 5.395 obtuvieron una doble titulación: el Postgrado de la Universidad Pompeu Fabra (UPF) y el *Certificate in Wealth Management* del Chartered Institute for Securities & Investment (CISI). CaixaBank ya cuenta con más de 7.000 profesionales certificados en asesoramiento financiero (1,4 por cada oficina de la red comercial).

Asimismo, destaca el lanzamiento en septiembre de la Escuela de Riesgos de CaixaBank, en colaboración con la Universidad Pompeu Fabra (UPF) y el Instituto de Estudios Bursátiles (IEB). La primera promoción del Certificado de Análisis de Riesgo incluye a 1.137 gestores y la del Diploma de Postgrado de Análisis de Riesgo Especialidad *Retail*, a 494 directores de oficina y 262 subdirectores comerciales.

Al mismo tiempo, la entidad continúa impulsando los programas de desarrollo directivo con el fin de reforzar su modelo de "liderazgo transformador" y promover la innovación, la movilidad y la delegación de responsabilidades.

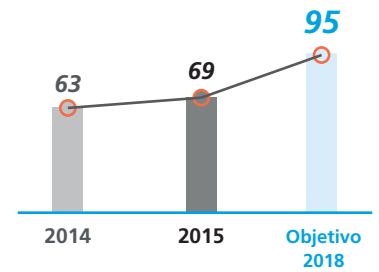


PRIORIDADES ESTRATÉGICAS PARA 2016

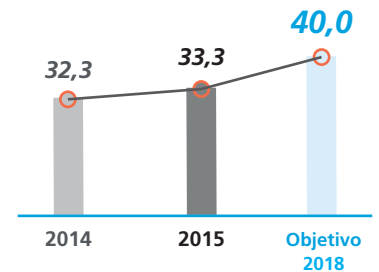
- Continuar potenciando las capacidades y competencias profesionales críticas, principalmente en los ámbitos de la atención y el asesoramiento a clientes, comercial, riesgos, liderazgo y dirección de equipos e idiomas.
- Avanzar en la cultura de la evaluación competencial y la gestión del rendimiento como indicadores clave para fomentar la meritocracia.

Principales métricas de seguimiento

Profesionales certificados en competencias/segmentos clave
En porcentaje



*Mujeres en puestos de responsabilidad**
En porcentaje



* Dirección de oficina o superior.



LAS PERSONAS, EN EL CENTRO

CaixaBank cuenta con programas e iniciativas para asegurar la formación, el desarrollo, la satisfacción y el compromiso de las personas. La plantilla es su principal activo, clave para lograr los retos estratégicos.

Políticas y principios de gestión

- La diversidad, la igualdad de oportunidades y la conciliación de la vida laboral y familiar.
- El impulso del desarrollo profesional.
- Los criterios meritocráticos en los procesos de selección interna.
- Una retribución variable directamente relacionada con la consecución de los retos individuales y de equipo.
- La prevención de riesgos laborales.
- La optimización de la comunicación interna.

Estudio de Opinión 2015

Este estudio bianual a toda la plantilla es una herramienta de CaixaBank para identificar y priorizar acciones de mejora.

19.212 Empleados participantes
64% del total

6,9 Satisfacción global
sobre 10

Grupo CaixaBank en 2015

32.242

31.210 2014

31.948 2013



Personas que trabajan en el banco

29.972

52,3%
mujeres

63
nacionalidades

15
años de antigüedad media

93,6%
empleados con estudios universitarios

97,3%
empleados con contrato fijo indefinido

89,5%
tasa de retención del talento

100%
empleados formados

48,9
horas de formación anual por persona

87,9%
horas de formación on-line sobre el total



Diversidad, igualdad de oportunidades y conciliación

El compromiso de CaixaBank con la igualdad y la conciliación se refleja en su adhesión a distintas iniciativas y certificaciones, y en el sostenido aumento de las mujeres en el equipo directivo.

- Empresa Familiarmente Responsable.
- Women's Empowerment Principles de las Naciones Unidas.
- Charter de la Diversidad.
- Acuerdos Voluntarios para incrementar la presencia y participación de las mujeres en los puestos de dirección de las empresas, del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

CaixaBank cuenta con un 33,3% de mujeres en puestos de responsabilidad del banco, a partir de direcciones de oficina. Asimismo, el porcentaje de presencia femenina en el Consejo de Administración de CaixaBank está en la franja alta de las empresas del Ibex 35.



Integraciones 2008-2015

La plantilla de CaixaBank se ha ido enriqueciendo con la diversidad procedente de las integraciones llevadas a cabo los últimos años.

Empleados de otras entidades integrados en la plantilla de CaixaBank

9.866

2008	400 <i>Morgan Stanley</i>	2012	6.169 <i>Banca Cívica</i>
2010	862 <i>Caixa Girona</i>	2013	887 <i>Banco de Valencia</i>
2011	114 <i>Bankpime</i>	2015	1.434 <i>Barclays Bank, SAU</i>



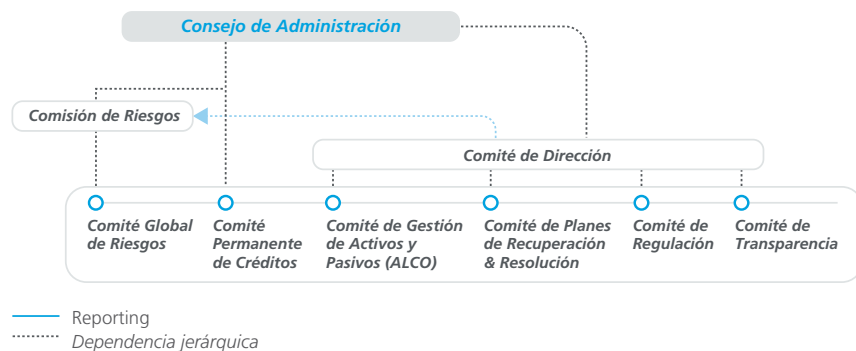
GESTIÓN ACTIVA DE LOS RIESGOS

CaixaBank gestiona los riesgos para optimizar la relación entre la rentabilidad y el riesgo y mantener la posición del Grupo entre los más sólidos del sistema español. Con este objetivo, los riesgos se gestionan bajo el marco de apetito al riesgo del Grupo y se incluyen en la toma de decisiones del negocio, potenciando la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

La **Estructura de Gobierno y la Organización** asegura la adecuada tutela por parte de los órganos de gobierno y comités directivos, así como por la especialización del equipo humano.

La **Cultura de Riesgos de CaixaBank** se articula a través de los principios generales de gestión del riesgo y la formación, entre otros.

PRINCIPALES COMITÉS DE GESTIÓN DEL RIESGO



HERRAMIENTAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN

Mapa de Riesgos Corporativo:

ofrece una visión integral de los riesgos asociados a las actividades corporativas y de su entorno de control. Incluye el Catálogo de Riesgos Corporativo.

Marco de Apetito al Riesgo:

una herramienta integral y prospectiva, con la que el Consejo de Administración determina la tipología y los umbrales de riesgo que está dispuesto a aceptar, en la consecución de los objetivos estratégicos.

Modelo de Control Interno:

proporciona un grado de seguridad razonable en la consecución de los objetivos del Grupo.



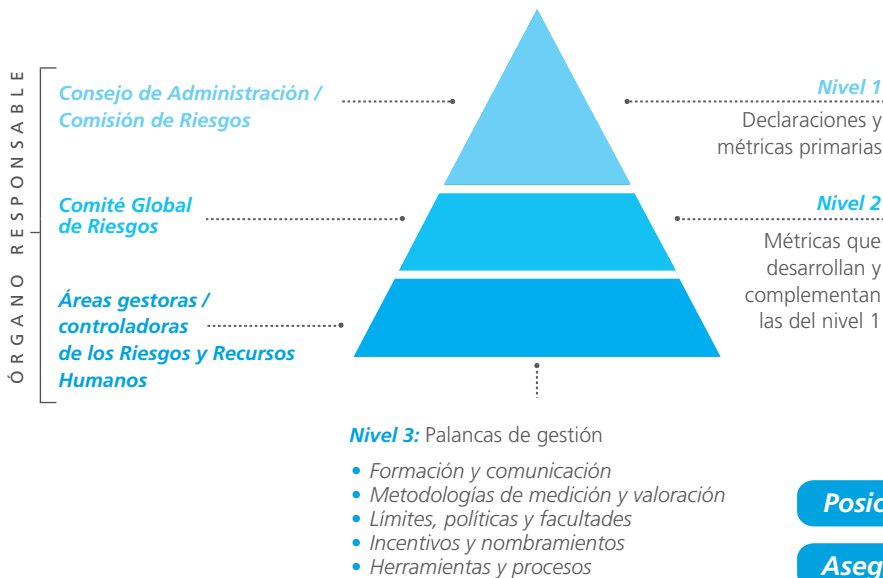


MARCO DE APETITO AL RIESGO

Dimensiones prioritarias, establecidas por el Consejo de Administración, que expresan la aspiración del Grupo en relación con los riesgos más relevantes:

- **Protección ante pérdidas:** mantener un perfil de riesgo medio-bajo y una confortable adecuación de capital.
- **Liquidez y financiación:** estar permanentemente en condiciones de cumplir con sus obligaciones y necesidades de financiación de forma oportuna, incluso bajo condiciones adversas de mercado, y tener una base de financiación estable y diversificada, para preservar y proteger los intereses de sus depositantes.
- **Composición de negocio:** mantener su posición de liderazgo en el mercado de banca minorista y la generación de ingresos y de capital de forma equilibrada y diversificada.
- **Franquicia:** compromiso con los más altos estándares éticos y de gobernanza, fomentando la sostenibilidad y la acción social responsable, y asegurando su excelencia operativa.

Estructura del Marco de Apetito al Riesgo



MODELO DE CONTROL INTERNO

Este modelo evoluciona, siguiendo las directrices de los reguladores y las mejores prácticas del sector, hacia el modelo de las tres Líneas de Defensa:

La primera línea está formada por las unidades de negocio y de soporte, responsables de identificar, medir, controlar y comunicar los riesgos del Grupo en el ejercicio continuo de su actividad.

La segunda línea está formada principalmente por las funciones de Gestión de Riesgos, Cumplimiento y Control Interno, que son independientes de las unidades de negocio. Su función es identificar, valorar, monitorizar y reportar los riesgos del Grupo, así como desarrollar los sistemas para su gestión y control.

La tercera línea, constituida por Auditoría Interna, evalúa de forma independiente y objetiva la eficacia y eficiencia de la gestión y el control de los riesgos.

Posición sólida en el sistema español ↗

Asegura una adecuada tutela de los riesgos ↗



Catálogo de Riesgos Corporativo

<i>Riesgos de la actividad</i>	<i>Gestión del riesgo</i>	<i>Situación y principales actuaciones en 2015</i>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Asociados a la actividad financiera ■ Asociados a la continuidad de la actividad 		
<p>Crédito Pérdida de valor de los activos del Grupo CaixaBank frente a una contrapartida por el deterioro de la capacidad de la misma para hacer frente a sus compromisos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es el riesgo más significativo del balance del Grupo y se deriva de la actividad bancaria y aseguradora, de la operativa de tesorería y de la cartera de participadas. • Su gestión se caracteriza por una política de concesión prudente y de coberturas adecuadas. • El ciclo completo de gestión comprende toda la vida de la operación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificación y racionalización de los circuitos de admisión e incremento de la delegación de facultades a la red de oficinas. • Desarrollo del control de la ratio de concentración de los grandes riesgos. • Coste del riesgo del 0,7% (1,0% en 2014) y tasa de morosidad del 7,9% (9,7% en 2014).
<p>Mercado Pérdida de valor de los activos o incremento de valor de los pasivos de la cartera de negociación del Grupo, por fluctuaciones de los tipos o precios en los mercados donde dichos activos/pasivos se negocian.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Su gestión se basa en: la estimación del riesgo diario; los ejercicios de testeo de la calidad de estas medidas; el cálculo de resultados hipotéticos ante cambios bruscos en los precios de mercado, y el seguimiento y control de límites. • El Grupo ha establecido un límite para el VaR diario para todas las actividades de negociación de 20 millones de euros. 	<ul style="list-style-type: none"> • VaR medio con un intervalo de confianza del 99% y un horizonte temporal de un día de las actividades de negociación de 3,3 millones de euros. • Niveles de consumo de riesgo de mercado moderados, de 166 millones de euros de promedio.
<p>Estructural de tipos Efecto negativo sobre el valor económico del balance o sobre los resultados, derivado de cambios en la estructura de la curva de tipos de interés o fluctuaciones del tipo de cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión se centra en optimizar el margen financiero y preservar el valor económico del balance dentro de los límites establecidos en el marco de apetito al riesgo. • Se realiza una gestión activa contratando en los mercados financieros operaciones de cobertura adicionales a las coberturas naturales generadas en el propio balance derivadas de las operaciones de activo y de pasivo con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La sensibilidad del margen financiero a un año ante un escenario de subida y bajada de 100 puntos básicos es del 2,40% y -2,00% respectivamente. • Promedio del VaR de balance del Grupo CaixaBank a un día con un nivel de confianza del 99% de 114 millones de euros.
<p>Liquidez Déficit de activos líquidos para satisfacer los vencimientos contractuales de los pasivos, los requisitos regulatorios o las necesidades del negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Su gestión se basa en: un sistema de gestión de liquidez centralizado con segregación de funciones; el mantenimiento de un nivel eficiente de fondos líquidos; la gestión activa de la liquidez, y la sostenibilidad y estabilidad de las de fuentes de financiación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sólida posición de activos líquidos para la estructura de financiación existente: <ul style="list-style-type: none"> — Liquidez bancaria de disponibilidad inmediata de 54.090 millones de euros. — Ratio LCR de 172%.
<p>Operacional Pérdidas derivadas de la inadecuación o fallo de procesos internos, personas y sistemas, o debidas a sucesos externos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Su gestión se basa en: la cualificación de la plantilla; los procedimientos establecidos, y los sistemas y controles implantados. • Los riesgos operacionales se miden a partir de indicadores de riesgo (KRI) asociados a estos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Completado el proyecto de evolución de la gestión de riesgo operacional. • Despliegue progresivo de palancas de gestión y planes de acción. • Aprobación de las políticas de riesgo operacional por los órganos de gobierno.



Riesgos de la actividad

Gestión del riesgo

Situación y principales actuaciones en 2015

<ul style="list-style-type: none"> ■ Asociados a la actividad financiera ■ Asociados a la continuidad de la actividad 	<p>Cumplimiento Deficiencias en los procedimientos que originen actuaciones u omisiones no ajustadas al marco jurídico, regulatorio o a los códigos y normas internas, de las que se puedan derivar sanciones administrativas o daños reputacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de gestión basado en las tres Líneas de Defensa. • La primera corresponde a las áreas de negocio, la segunda a Cumplimiento Normativo y la tercera al Área de Auditoría Interna, que supervisa las dos líneas anteriores de manera independiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del área de Control & Compliance, que integra las áreas de Control Interno y Cumplimiento Normativo. • Avance en la implementación del Plan de Transformación del Sistema de PBC/FT. • Desarrollo e Implementación del proyecto de Sanciones Internacionales.
<p>Reputacional Posibilidad de menoscabo de la capacidad competitiva de CaixaBank por deterioro de la confianza en la entidad por parte de alguno de sus grupos de interés, a partir de la evaluación que estos efectúan de las actuaciones u omisiones, realizadas o atribuidas, de la entidad, su alta dirección o sus órganos de gobierno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El mapa de riesgos reputacionales identifica los riesgos con mayor impacto potencial en su reputación y el grado de desarrollo de medidas preventivas. • Los riesgos más relevantes cuentan con indicadores de seguimiento periódico sobre la efectividad de las medidas preventivas implantadas. • CaixaBank cuenta con varias herramientas para medir la reputación ante sus diferentes grupos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renovado el Comité de Responsabilidad Corporativa y Reputación. • Aprobación de la Política de Responsabilidad Social Corporativa de CaixaBank. • Ampliación de la medición de los riesgos reputacionales y automatización de la recopilación de indicadores de seguimiento.
<p>Actuarial Incremento del valor de los compromisos contraídos por contratos de seguro con clientes y por pensiones con empleados a raíz de la divergencia entre las estimaciones de siniestralidad y tipos y la evolución real de dichas magnitudes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas se basan en las normas de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSyFP) y en el seguimiento de la evolución técnica de los productos. • El Grupo establece límites en el riesgo neto retenido por línea de negocio, riesgo y/o evento, según el perfil de riesgo y el coste del reaseguro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de adaptaciones y mejoras para cumplir la Normativa Europea de Solvencia II desde su entrada en vigor el 1 de enero de 2016. • Participación en grupos de trabajo sectoriales.
<p>Legal y regulatorio La pérdida o disminución de rentabilidad del Grupo CaixaBank a consecuencia de modificaciones en el marco regulatorio o de fallos judiciales desfavorables para la entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión se encamina a anticiparse a los cambios normativos mediante la identificación de los principales riesgos e impactos, la implementación de las nuevas exigencias regulatorias y la defensa de la entidad ante procesos judiciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en procesos consultivos de los reguladores nacionales, europeos e internacionales. • Coordinación de análisis de impacto normativo e implementación de nuevas normas mediante la fijación de criterios y procedimientos. • Formalización de la Estrategia Fiscal y la Política de Gestión del Riesgo Fiscal del Grupo.
<p>Situación de recursos propios La restricción de la capacidad de CaixaBank para adaptar su volumen de recursos a las exigencias normativas o a la modificación de su perfil de riesgo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión se centra en mantener un perfil de riesgo medio-bajo y una confortable adecuación de capital para cubrir eventuales pérdidas inesperadas. • Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> — 11% de capital mínimo, cómodamente por encima de los requerimientos mínimos de Basilea III. — Peso del consumo de participadas < 10%. 	<ul style="list-style-type: none"> • CET1 regulatorio del 12,9% (el mínimo fijado por el ECB es 9,25%). • Venta de las participadas Boursorama y Self Trade Bank en 2015 y futura venta de BEA e Inbursa a CriteríaCaixa prevista para 2016.



CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD

CaixaBank es un agente clave en la economía española y trabaja para impulsar la actividad económica, la productividad empresarial, la creación de ocupación y la mejora de la calidad de vida de las personas y familias. Para ello, son claves los buenos resultados y la solvencia de la entidad, que le permiten mantener los puestos de trabajo, adquirir productos y servicios a proveedores, remunerar a los accionistas y contribuir de ese modo a la Fundación Bancaria “la Caixa” y su Obra Social.

IMPACTO DE NUESTRA ACTIVIDAD

CaixaBank contribuye a la economía del país a través de su actividad financiera y del efecto derivado de su gasto en proveedores, el gasto de los salarios de sus empleados y de los empleados de sus proveedores, los dividendos a sus accionistas y la actividad productiva de las empresas y empresarios autónomos que financia. La entidad considera su deber contribuir a las finanzas públicas, a partir de una política fiscal fundada bajo los principios de responsabilidad, prudencia y transparencia.

El banco es también una importante fuente de generación de empleo:

- Directo, con sus 32.242 empleados.
- Indirecto, a través del efecto multiplicador de sus compras a proveedores.
- Inducido, derivado de la compra de productos y servicios por parte de empleados y proveedores y de la financiación a los clientes.

También colabora con el programa Incorpora de la Obra Social “la Caixa” para la inclusión financiera de personas en riesgo de exclusión.

Contribución a la economía española

6.985 Aportación de
CaixaBank al PIB
español (directa e
indirecta)
millones de euros
(0,90% sobre el PIB)

1.429 Compras a
proveedores
millones de euros
(97% nacionales)

2.520 Contribución fiscal
millones de euros

Generación de ocupación

43.041 Puestos de
trabajo indirectos
generados a través
de la contratación de
proveedores

109.000 Oportunidades
de trabajo
generadas a través
de Incorpora
(desde 2006)



IMPULSO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

En 2015 el banco ha continuado trabajando para dar apoyo y cubrir las necesidades del sector empresarial y de las familias y fomentar el emprendimiento y la innovación.

Autónomos y empresas

La propuesta de valor de CaixaBank incluye una amplia gama de productos y servicios adaptados para empresarios autónomos y pequeñas, medianas y grandes empresas.

La entidad cuenta con la mayor cuota de penetración de empresas y, durante el año, mejoran también las cuotas de mercado (+85 puntos básicos la cuota de crédito, hasta el 13,9% y +28 puntos básicos la de *factoring* y *confirming*, hasta el 19,8%).

**La nueva
producción
de crédito crece
significativamente
durante el ejercicio**

Clientes de CaixaBank

57,4%
de las empresas
españolas

32,7%
de los autónomos
españoles

Financiación a empresas

211.088
operaciones
nuevas concedidas
(+12% vs. 2014)

77.153
millones de euros
concedidos
(+26% vs. 2014)

Financiación a autónomos

80.268
operaciones
nuevas concedidas
(+14% vs. 2014)

1.719
millones de euros
concedidos
(+17% vs. 2014)



Contribución a la economía española ↗

Creación de ocupación ↗

Una de las apuestas estratégicas del banco es la movilización de la fuerza de ventas, que dispone de más de 13.500 Smart PC y otras soluciones que facilitan el acceso a nichos de mercado:

- **CaixaNegocios**, para autónomos, comercios, profesionales liberales y microempresas: con 308.800 nuevos clientes (+23% vs. 2014) y 94.000 millones de euros de volumen de negocio.
- **AgroBank**, para el sector agrario, ganadero y pesquero: con 47.000 nuevos clientes (+67% vs. 2014) y 15.118 millones de euros de volumen de negocio.



MicroBank

MicroBank, el mayor banco social especializado en microfinanzas de Europa, se dirige a segmentos de población cuyas necesidades financieras no están cubiertas, ya sean emprendedores, microempresas o familias.

Opera desde 2007, a través de la red de oficinas de CaixaBank, para promover la actividad productiva, la creación de ocupación, el autoempleo, el desarrollo personal y familiar y la inclusión financiera.

Cuenta con una amplia gama de microcréditos, para todas las necesidades:

- Para profesionales autónomos y microempresas: Microcrédito Emprendedores y Negocios y ecoMicrocrédito Negocios.
- Para emprendedores en riesgo de exclusión social: Microcrédito Social, con la colaboración de 566 entidades que proporcionan asesoramiento para proyectos de autoempleo.
- Para personas y familias: Microcrédito Personal y Familiar, ecoMicrocrédito Personal y Préstamo Máster Erasmus+.
- Para empresas sociales: Crédito Empresa Social.
- Prendarios: Microcréditos Prendarios.

Premios EmprendedorXXI

Los Premios EmprendedorXXI, creados en 2007, identifican, reconocen y acompañan a las empresas innovadoras españolas de reciente creación con mayor potencial de crecimiento.

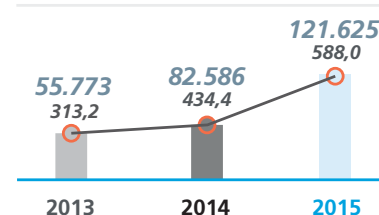
Se conceden de acuerdo con la Empresa Nacional de Innovación, ENISA, que pertenece al Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Cuentan con dos categorías:

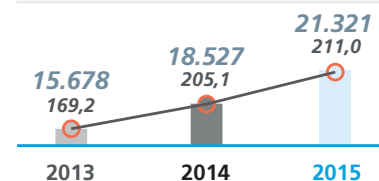
- **Creces**, para empresas que llevan entre dos y siete años en el mercado.
- **Emprendes**, para empresas con menos de dos años de actividad.

La 9ª edición de los premios ha contado con 737 participantes.

Microcréditos concedidos



Microcréditos para emprendedores y negocios concedidos



■ Número
■ Importe (en millones de euros)

21.321 Puestos de trabajo creados gracias a los microcréditos para emprendedores y negocios concedidos



La información no financiera incluida en este informe ha sido verificada por Deloitte, según los términos expresados en su informe de verificación independiente. La información económica y financiera se ha obtenido de las Cuentas Anuales 2015 auditadas del Grupo CaixaBank. Ambos documentos son consultables en la web corporativa.



Acceda a la versión *on-line* en
www.CaixaBank.com/informeintegrado2015



móvil

tableta

PC

