

INFORME  
CORPORATIVO  
INTEGRADO  
**2016**





🇺🇸 🇬🇧 🇫🇷 🇮🇹 🇪🇸 🇯🇵 🇰🇷 🇮🇳 🇦🇪

**Hello. This is your ATM**

All services and products are available in your own language



Служба автоматизированного обслуживания клиентов  
Служба автоматизированного обслуживания клиентов  
Служба автоматизированного обслуживания клиентов  
سيرة الخدمات المصرفية  
سيرة الخدمات المصرفية

# CaixaBank en 2016

## Líderes en banca minorista

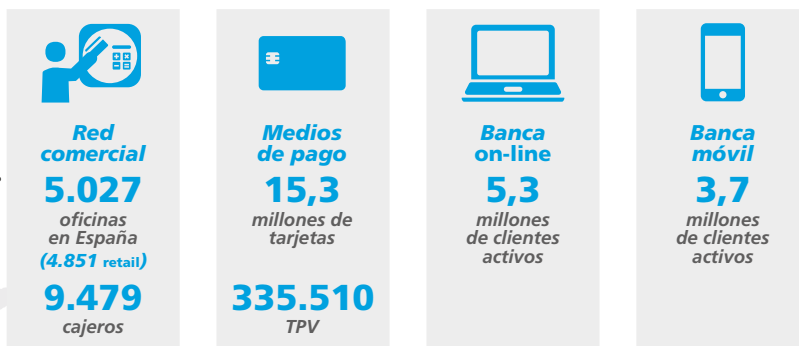


**32.403**  
profesionales,  
comprometidos  
con la calidad  
del servicio

**1 de cada 4**  
clientes bancarios nos considera  
su entidad de referencia

**13,8**  
millones  
de clientes

### Modelo multicanal líder con gran capacidad comercial



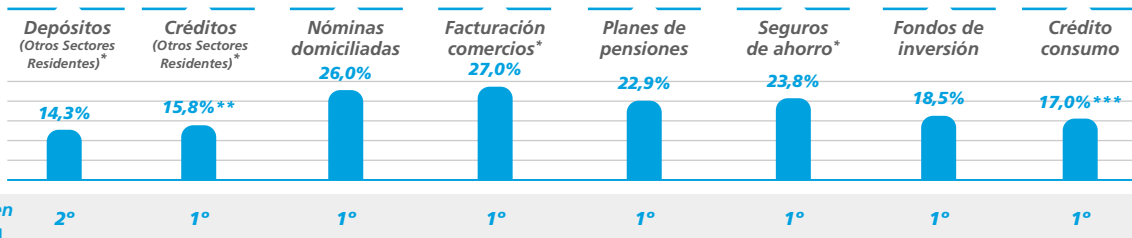
Líderes  
en España,  
con la red  
más extensa

El mayor número  
de clientes digitales  
activos

### Liderazgo consolidado, con cuotas de mercado crecientes



### Cuotas de mercado



\* Últimos datos disponibles (septiembre 2016).

\*\* Incluye los datos de MicroBank y CaixaBank Consumer Finance.

\*\*\* Incluye los datos de CaixaBank Payments, MicroBank y CaixaBank Consumer Finance.

## manteniendo la fortaleza de balance

Capacidad sostenida para generar ingresos y racionalizar gastos

### Margen bruto

**7.827**  
millones de euros

Var. 2015-16

### Gastos de explotación recurrentes\*

**-1,7%**  
Var. 2015-16

### Margen de explotación (sin costes extraordinarios)\*

**+1,9%**  
Var. 2015-16

### Resultado atribuido al Grupo

**1.047**  
millones de euros

**+28,6%**  
Var. 2015-16

### Ratio de eficiencia (sin costes extraordinarios)

**51,0%**

**-0,9 pp**  
Var. 2015-16

### ROTE

**5,6%**

**+1,3 pp**  
Var. 2015-16

Holgada liquidez y solidez en capital

### Activos líquidos de alta calidad

**50.408**  
millones de euros

### Solvencia

**12,4%**  
Common Equity Tier 1 (CET1) fully loaded

### Calidad crediticia reforzada

### Elevadas coberturas

**47%** de créditos dudosos

**60%** de inmuebles adjudicados disponibles para la venta\*\*

### Gestión de activos problemáticos

Saldos dudosos

**-2.346**  
millones de euros  
Var. 2015-16

### Inmuebles adjudicados disponibles para la venta

**-1.003**  
millones de euros  
Var. 2015-16

Un valor reconocido y con atractiva rentabilidad por dividendo

### Cotización de la acción

**3,14 €**  
al cierre  
(30/12/2016)

### Remuneración al accionista

**0,15**  
euros por acción

Dos pagos en efectivo y dos según el programa Dividendo/Acción

### Rentabilidad por dividendo

**4,8%**  
según la cotización al cierre

### Presencia en índices de sostenibilidad

MEMBER OF  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM



FTSE4Good

\* En 2015 no se incluyen los gastos asociados a la integración de Barclays Bank, SAU ni los relacionados con el Acuerdo Laboral. En 2016 no se incluyen los relacionados con el Acuerdo Laboral.

\*\* Cociente del saneamiento del préstamo en la adjudicación más las provisiones contables registradas con posterioridad, entre la deuda cancelada en la adjudicación.

INFORME  
CORPORATIVO  
INTEGRADO  
**2016**



# ÍNDICE

<b>CARTA DEL PRESIDENTE</b>	<b>2</b>
<b>CARTA DEL CONSEJERO DELEGADO</b>	<b>3</b>
<b>NUESTRA IDENTIDAD</b>	<b>4</b>
<b>GOBIERNO CORPORATIVO</b>	<b>7</b>
<b>MODELO DE NEGOCIO</b>	<b>12</b>
<b>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>18</b>
<b>GESTIÓN ACTIVA DE LOS RIESGOS</b>	<b>50</b>
<b>CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD</b>	<b>56</b>



***“Nuestra trayectoria de éxito se ha logrado gracias a una manera de hacer banca que se fundamenta en unos valores corporativos sólidos que incluyen un compromiso claro con el conjunto de la sociedad”***

Jordi Gual Solé  
Presidente

## CARTA DEL PRESIDENTE

En 2016 se ha superado el ecuador del Plan Estratégico “Ser líderes en confianza y rentabilidad” que CaixaBank lanzó en 2015 con un horizonte de cuatro años. A fecha de hoy podemos decir que la entidad está avanzando muy favorablemente en las principales líneas de actuación y que estamos muy satisfechos de los logros alcanzados.

En estos últimos dos años, hemos ampliado nuestro liderazgo comercial gracias a un modelo de banca basado en la cercanía, la calidad de servicio, una amplia oferta de productos y servicios y una potente base tecnológica. Trabajamos, como siempre hemos hecho, para forjar relaciones estables y duraderas con aquellas personas que han depositado su confianza en nosotros. A cierre de 2016, casi el 30% de los españoles eran clientes de la entidad, dos puntos porcentuales más que al inicio del Plan, y el 26% nos consideraba su entidad principal. Tras el cierre de la oferta de adquisición de acciones de BPI, iniciamos un proyecto que nos debe permitir extender este liderazgo comercial al conjunto de la Península Ibérica.

En el ámbito digital, conscientes de los muchos retos y oportunidades, seguimos apostando por la innovación y las nuevas tecnologías a la hora de relacionarnos con nuestros clientes. Nuestra ambición pasa por continuar liderando el proceso de transformación en el que está inmerso el sector. La combinación de nuestra amplia red de oficinas con una oferta digital y tecnológica de primer nivel es una fortaleza clave para poder ofrecer un servicio de máxima calidad a nuestros clientes.

Estos progresos nos han ayudado a generar unos resultados muy positivos en 2016 a pesar de la complejidad del entorno, caracterizado por unos tipos de interés en mínimos y el débil crecimiento de los balances bancarios. A la vez, hemos seguido reduciendo la tasa de morosidad, que se sitúa significativamente por debajo del promedio del sector en España. CaixaBank también mantiene unos niveles de solvencia muy elevados, tal y como evidenció el test de estrés de la EBA y del Banco Central Europeo. Superamos holgadamente los requerimientos regulatorios mínimos de capital y liquidez.

La trayectoria de éxito de CaixaBank se ha logrado gracias a una manera de hacer banca que se fundamenta en unos valores corporativos sólidos que incluyen un compromiso claro con el conjunto de la sociedad. Potenciamos la inclusión financiera a través de la actividad de MicroBank y con nuestra presencia en el 93% de los municipios españoles de más de 5.000 habitantes. Hemos demostrado también una sensibilidad especial a la hora de gestionar las dificultades de muchas familias en el ámbito de la vivienda, buscando soluciones a través de la gestión de la deuda y programas de alquiler social. Y, por supuesto, mantenemos una estrecha colaboración con la Obra Social de la Fundación Bancaria “la Caixa”, nuestro principal accionista. A través de los dividendos recibidos de CaixaBank y otras participadas, la Obra Social cuenta con un presupuesto de 510 millones de euros en 2017 para mejorar las oportunidades de los colectivos más desfavorecidos.

Los éxitos de CaixaBank no se podrían explicar sin la contribución y el gran desempeño de su equipo humano. Tenemos una gran plantilla, que siente los valores de la entidad y en cuyo desarrollo profesional continuaremos invirtiendo. Su compromiso nos permite ser optimistas y confiar que seguiremos liderando la banca del futuro.

Por último, deseo agradecer, un año más, la confianza que nos depositan nuestros clientes y nuestros accionistas. Con todos ellos esperamos seguir compartiendo un largo recorrido de creación de valor.

## CARTA DEL CONSEJERO DELEGADO

En 2016 la economía española consolida su recuperación y muestra, por tercer año, un sustancial crecimiento, pero, a la vez, sigue presentando importantes complejidades para el sector financiero, que ha tenido que hacer frente a unos tipos de interés excepcionalmente reducidos y a un desapalancamiento de familias y empresas más acusado y prolongado de lo previsto.

En este entorno destaca el excelente desempeño de CaixaBank en el ejercicio: hemos acentuado nuestro liderazgo comercial, nuestros resultados muestran ya una sólida trayectoria de recuperación y seguimos reduciendo a buen ritmo los activos no productivos.

En el terreno comercial es destacable el aumento del 12,2% en seguros y activos bajo gestión, así como el cambio de tendencia de nuestra cartera de crédito sano (+0,4%) respecto a un sector que sigue en contracción. El desempeño nos ha llevado a seguir ganando cuota de mercado en los principales productos y servicios: 130 puntos básicos en seguros de ahorro y activos bajo gestión, 39 puntos en seguros de no vida, 19 puntos en crédito y 107 puntos en nóminas domiciliadas.

Este avance pone de manifiesto la capacidad de nuestra propuesta de negocio para dar respuesta a las crecientes necesidades de nuestros clientes en todos los segmentos. Con el apoyo de la tecnología hemos seguido desarrollando nuestra capacidad de relación con los clientes, de manera que hoy contamos con más de 5,3 millones de clientes digitales, que en su mayoría mantienen con nosotros una intensa relación multicanal. En 2016 también hemos lanzado nuevos servicios especializados en el canal móvil como ImaginBank, pioneros en el sector.

En cuanto a los resultados, se confirma nuestra progresión positiva por cuarto año consecutivo. La solidez de los ingresos, con una significativa contribución de los seguros y la gestión de activos, combinada con la contención de los costes y la reducción de las dotaciones han situado el resultado atribuido al Grupo en 1.047 millones de euros, un 28,6% más que en 2015.

La intensa gestión ha permitido una importante reducción del 14% en saldos dudosos y de activos adjudicados. Por otra parte, CaixaBank sigue manteniendo excelentes niveles de liquidez de más de 50.400 millones de euros y de solvencia, con una ratio CET1 *fully loaded* de 12,4% a cierre de 2016.

En 2016 lanzamos una oferta pública de adquisición del banco portugués BPI que ha culminado exitosamente en febrero de 2017. Tenemos una estrecha relación con BPI de más de 20 años como accionistas de referencia y tenemos el firme convencimiento de que se inicia un proyecto muy fructífero para ambas entidades.

Encaramos, por tanto, la segunda mitad de nuestro Plan Estratégico 2015-2018 con una sólida situación comercial y financiera, y con plena confianza del cumplimiento de los objetivos. Entre las líneas principales destaca las de seguir potenciando la mejora de calidad de servicio y la reputación, seguir impulsando el desarrollo de nuestro equipo humano y continuar liderando la transformación digital. La combinación anterior nos llevará a conseguir una atractiva rentabilidad para nuestros accionistas para, entre otras cosas, contribuir al desarrollo de la imprescindible labor social de nuestro accionista, la Fundación Bancaria, "la Caixa".



***"Durante 2016 hemos acentuado nuestro liderazgo comercial, nuestros resultados muestran ya una sólida trayectoria de recuperación y seguimos reduciendo a buen ritmo los activos no productivos"***

Gonzalo Gortázar Rotaèche  
Consejero Delegado



## NUESTRA IDENTIDAD

CaixaBank es el banco minorista líder en España, con la mayor base de clientes del país, 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; una oferta integral de productos y servicios; la mayor red comercial del país, multicanal y con una alta capilaridad y un equipo de especialistas altamente formados. La entidad mantiene como prioridades la alta exigencia en calidad de servicio, una firme apuesta por la movilidad y la digitalización y la voluntad de ser reconocida de forma diferencial por su proximidad, robustez financiera, capacidad de innovación y responsabilidad social.

**Nuestros valores: calidad, confianza y compromiso social**

### Banco minorista líder en España

#### Institución insignia

**1 de cada 4 españoles** deposita su confianza en nosotros

**18.768 millones de euros** de **capitalización** bursátil

**347.927 millones de euros** de **activo total**

**Incremento** sostenido de las principales **cuotas de mercado**

La **mayor red comercial del país** (4.851 oficinas *retail* y 9.479 cajeros)

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

**Banco del año en España** por *The Banker* y **mejor banco retail digital en Europa Occidental** por *Global Finance*

#### Estrategia sólida

**8,7 sobre 10**, nivel de **satisfacción** de los clientes

**1.047 millones de euros** (+28,6% vs. 2015), **resultado atribuido** del Grupo

**12,4% CET1 fully loaded** (+84 puntos básicos vs. 2015)

**81.890 millones de euros** (+9,9% vs. 2015) de **activos bajo gestión**

**50.408 millones de euros** de **activos líquidos de alta calidad**

**Apuesta por la movilidad y la digitalización**: 22.220 gestores con Smart PC y 14,4 millones de firmas digitales

**Equipo capacitado**: más de 7.000 posgraduados en asesoramiento

#### Modelo de banca responsable

**167.669 microcréditos concedidos** por MicroBank, su banco social

**0,72% de contribución** directa e indirecta **al PIB español**

Más de 33.000 pisos, **el mayor parque de vivienda social privado del país**

**15.000 participantes** en el programa de **Voluntariado Corporativo**

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

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

**Mejor Banca Responsable 2016 de Europa** por *Euromoney*

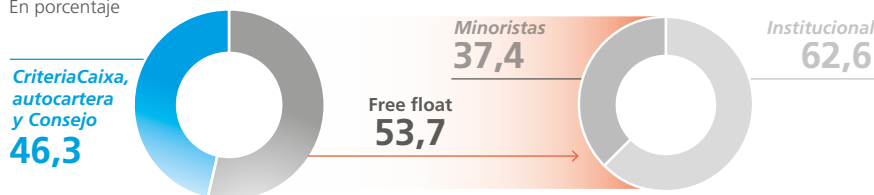
## ESTRUCTURA ACCIONARIAL

El accionista de referencia del banco, con una participación del 45,3% 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 682.000 accionistas, y más de la mitad de este *free float* está en manos de inversores institucionales.

**El capital social circulante está repartido entre más de 682.000 accionistas**

### Estructura de base accionarial

En porcentaje



### Hacia una mayor diversificación de la base accionarial

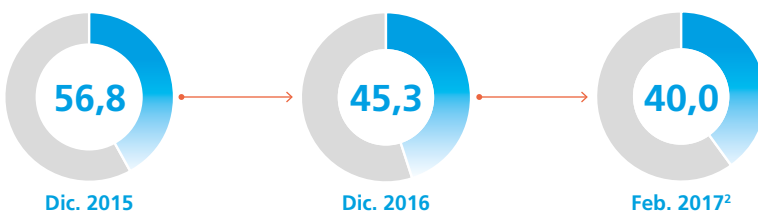
El 26 de mayo de 2016, CriteríaCaixa comunicó al mercado su intención de cumplir con las condiciones del Banco Central Europeo para la desconsolidación prudencial de CriteríaCaixa respecto del Grupo CaixaBank antes de finalizar el ejercicio 2017. Estas condiciones incluyen, entre otras, que los derechos políticos y económicos de CriteríaCaixa en CaixaBank no sobrepasen el 40% del total.<sup>1</sup>

En este sentido, CriteríaCaixa cerró en mayo una permuta de activos con CaixaBank<sup>2</sup> y, en diciembre, colocó entre inversores institucionales un paquete de acciones representativas del ~1,7% del capital social de CaixaBank. Así, redujo su posición en CaixaBank desde el 56,8% a cierre de 2015 hasta el 45,3% a cierre de 2016. En febrero de 2017, CriteríaCaixa vendió otro paquete de acciones representativas de un 5,322% del capital social de CaixaBank, situando su participación en el 40%.

Para CaixaBank, la reducción gradual de la participación de CriteríaCaixa resulta en un mayor capital circulante, una base accionarial más diversificada y una mayor liquidez en el mercado de acciones de CaixaBank.

### Reducción gradual de la participación de CriteríaCaixa

Porcentaje de participación de CriteríaCaixa en CaixaBank



1. Hecho relevante 239132 publicado en la CNMV el día 26 de mayo de 2016.

2. Le transfirió acciones propias representativas del 9,89% del capital social de CaixaBank y 678 millones de euros en efectivo a cambio de sendas participaciones en BEA y GFI.

## Información, transparencia y proximidad al accionista



**781 llamadas** atendidas  
**1.609 e-mails** contestados  
**Oficina del accionista** en Barcelona e itinerante



**1,87 millones de Newsletter** Accionistas CaixaBank  
**317.000 ejemplares** de la Revista Accionistas CaixaBank  
**6,6 millones de e-mails y alertas** informativas enviados  
**Espacio del Accionista** de la web corporativa  
Presencia en redes sociales a través de **Twitter** en **@AccionistasCABK**



**2 reuniones** del Comité Consultivo de accionistas CaixaBank  
**59 eventos** corporativos y culturales  
**2.774 accionistas** asistentes



**16 cursos** formativos en economía y mercados financieros  
**1.275 accionistas** asistentes

# GOBIERNO CORPORATIVO

CaixaBank aspira a ser referente en buen gobierno corporativo, tal y como recoge en su Plan Estratégico 2015-2018. Con este fin, considera esenciales la transparencia y la adopción de las mejores prácticas para salvaguardar los intereses y mantener la confianza de todos los grupos de interés.

El sistema de gobierno tiene como objetivo garantizar la gestión sana y prudente del Grupo. En CaixaBank, la gestión y el control de la entidad están distribuidos entre la Junta General de Accionistas, el Consejo de Administración y sus comisiones.

## Estructura de gestión y control de CaixaBank

### Junta General de Accionistas

### Consejo de Administración



En 2016 se ha continuado avanzando en el refuerzo del gobierno corporativo, con el aumento en el número de consejeros independientes. Asimismo, tras la modificación del Acuerdo de integración entre CaixaBank y Banca Cívica, se ha reducido a uno el número de representantes de las Fundaciones en el Consejo del banco (Fundación Bancaria Caja Navarra renunció el 27 de octubre).

Por otra parte, se prevé nombrar entre los independientes un consejero coordinador con amplios poderes que incluyan las relaciones con los accionistas en temas de gobierno corporativo, en el marco de los compromisos asumidos por CriteríaCaixa con el BCE para materializar su desconexión a efectos prudenciales de CaixaBank.

## Consejo de Administración

El Consejo es el máximo órgano de decisión, salvo en las materias reservadas a la Junta General. Vela porque el Grupo respete la legislación vigente; cumpla sus obligaciones y contratos de buena fe; respete los usos y buenas prácticas de los sectores y territorios donde ejerza su actividad; y observe los principios de responsabilidad social adicionales aceptados voluntariamente.



## MEJORES PRÁCTICAS EN GOBERNANZA

- Máxima puntuación en el ISS QualityScore: mejor clasificación entre los comparables domésticos

### Accionistas con iguales derechos

- Una acción, un voto
- Protección de los accionistas minoritarios
- Fomento de la participación informada

### Un consejo equilibrado

- Separación de funciones entre Presidente y Consejero Delegado
- Aumento del número de consejeros independientes y de mujeres en el Consejo
- Separación total del Consejo de la Fundación Bancaria "la Caixa"

## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Consejeros a 31 de diciembre de 2016<sup>1</sup>





- 1. Jordi Gual Solé**  
Presidente  
*Dominical*
  - 2. Antonio Massanell Lavilla**  
Vicepresidente  
*Ejecutivo*
  - 3. Gonzalo Gortázar Rotaeché**  
Consejero Delegado  
*Ejecutivo*
  - 4. Alain Minc**  
*Independiente*
  - 5. María Amparo Moraleda Martínez**  
*Independiente*
  - 6. Alejandro García-Bragado Dalmau<sup>2</sup>**  
Secretario del Consejo  
*no Consejero*
  - 7. Antonio Sáinz de Vicuña y Barroso**  
*Independiente*
  - 8. Eva Aurín Pardo<sup>1</sup>**  
*Dominical*
  - 9. María Teresa Bassons Boncompte**  
*Dominical*
  - 10. María Verónica Fisas Vergés**  
*Independiente*
  - 11. Salvador Gabarró Serra**  
*Dominical*
  - 12. Javier Ibarz Alegría**  
*Dominical*
  - 13. Juan Rosell Lastortras**  
*Independiente*
  - 14. José Serna Masía**  
*Dominical*
  - 15. John S. Reed**  
*Independiente*
  - 16. Koro Usarraga Unsain**  
*Independiente*
  - 17. Xavier Vives Torrents**  
*Independiente*
- Fundación Cajasol representada por:  
**Guillermo Sierra Molina**  
(no aparece en la foto)  
*Dominical*
- 18. Óscar Calderón de Oya<sup>2</sup>**  
Secretario General y Vicesecretario primero del Consejo  
*no Consejero*
  - 19. Adolfo Feijóo Rey**  
Vicesecretario segundo del Consejo  
*no Consejero*

1. El 15 de diciembre de 2016, la Sra. Aurín renunció a su condición de vocal del Consejo.  
2. Desde el 1 de enero de 2017, el Sr. García-Bragado es vocal (dominical) del Consejo de administración y el Sr. Calderón ejerce como Secretario General y del Consejo.

## Las mejores prácticas de buen gobierno

CaixaBank mantiene entre sus prioridades estratégicas la de ser reconocido como un referente por sus prácticas de gobierno corporativo.

En este sentido, cumple con la normativa vigente en la materia y además, de forma voluntaria, con la mayor parte de las 64 recomendaciones del Código de Buen Gobierno para sociedades cotizadas de la CNMV. En concreto, cumple con 55 de forma íntegra y, parcialmente, con:

- La 5, ya que se aprobó en la JGA 2015 una delegación que permite al Consejo emitir acciones con exclusión del derecho de suscripción preferente excluyendo la limitación de no superar el 20% del capital social. No obstante, dicha autorización no ha sido utilizada.
- La 10, dado que las reglas de votación para una posible propuesta de acuerdo en la Junta General de Accionistas formulada por accionistas no son las mismas que para las propuestas formuladas por el Consejo.
- La 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 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 36, dado que en la autoevaluación del Consejo no se valora de forma individualizada el desempeño de cada consejero.

Cabe indicar que dos de las recomendaciones no se cumplen por no ser aplicables ya que en el Grupo CaixaBank solo cotiza el banco y no existe la figura de Consejero Coordinador. Las dos recomendaciones restantes, la 13 y la 62, se explican. La 13 porque el Consejo tiene un número de miembros superior al sugerido, dados sus antecedentes, particularidades y exigencias normativas. 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.



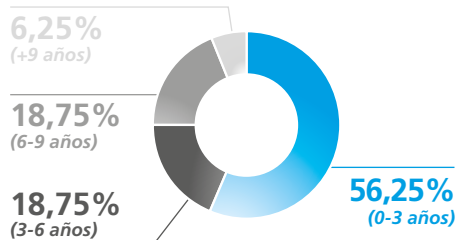
Para más información, consulte el [Informe Anual de Gobierno Corporativo de CaixaBank](#), disponible en la web corporativa del banco

## Perfil de los miembros del Consejo\*

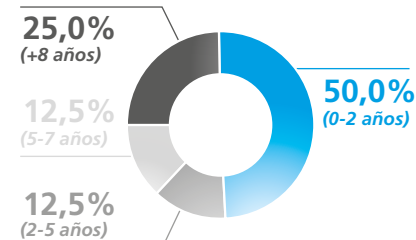
### Diversidad



### Plazo de desempeño en el cargo



### Consejeros independientes (años en el cargo)



\* De forma continuada y a cierre del ejercicio 2016. A 31 de diciembre, existían dos vacantes en el Consejo.

## COMITÉ DE DIRECCIÓN

A 31 de diciembre de 2016

### Consejero Delegado



**Gonzalo Gortázar Rotaeché**

### Directores Generales



**Tomás Muniesa Arantegui**  
Seguros y Gestión de Activos



**Juan Antonio Alcaraz García**  
Negocio



**Pablo Forero Calderón**  
Proyecto BPI



**Xavier Coll Escursell**  
RRHH y Organización



**Jordi Mondéjar López**  
Riesgos

### Directores Generales Adjuntos



**Joaquín Vilar Barrabeig**  
Auditoría Interna

### Directores Ejecutivos



**Javier Pano Riera**  
Finanzas



**Jordi Fontanals Curiel**  
Medios



**María Victoria Matía Agell**  
Banca Internacional



**María Luisa Martínez Gistau**  
Comunicación, Relaciones Institucionales, Marca y R.S.C.



**Matthias Bulach**  
Intervención, Control de Gestión y Capital



**Óscar Calderón de Oya**

### Secretaría General



# MODELO DE NEGOCIO

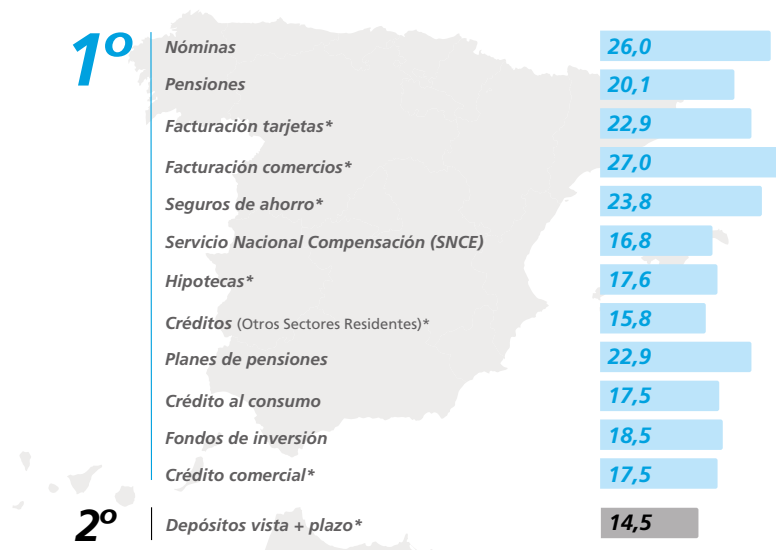
CaixaBank es el banco líder en España gracias a un modelo de banca universal, basado en la calidad, la cercanía, la especialización y la innovación, con una amplia oferta de productos y servicios adaptados a las diversas necesidades de los clientes y una extensa red de distribución multicanal. Además,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

## UN GRUPO LÍDER

CaixaBank, que cuenta con 13,8 millones de clientes, cerca de un 30% de los clientes bancarios adultos del país, es la entidad principal para una cuarta parte de estos. Esta confianza se ha traducido, un año más, en elevadas cuotas de mercado para los principales productos y servicios bancarios. Asimismo, y a través de VidaCaixa, ocupa la primera posición en el mercado de seguros de ahorro y planes de pensiones.

### Principales productos y servicios: posición en el ranking y cuotas de mercado

En porcentaje. Datos a diciembre de 2016



\* Últimos datos disponibles (septiembre de 2016).

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

### Cuota de penetración de clientes

**29,5%** Particulares  
> 18 años

**44,9%** Empresas  
(1-100 millones de euros de facturación)

## GESTIÓN ESPECIALIZADA

### Modelo de banca universal

*Mucho más que solo un banco: ofrecemos un servicio cercano y de calidad, con una propuesta de valor personalizada según las necesidades de cada cliente*

**Entidad próxima**, por dimensión, capilaridad y conocimiento del cliente

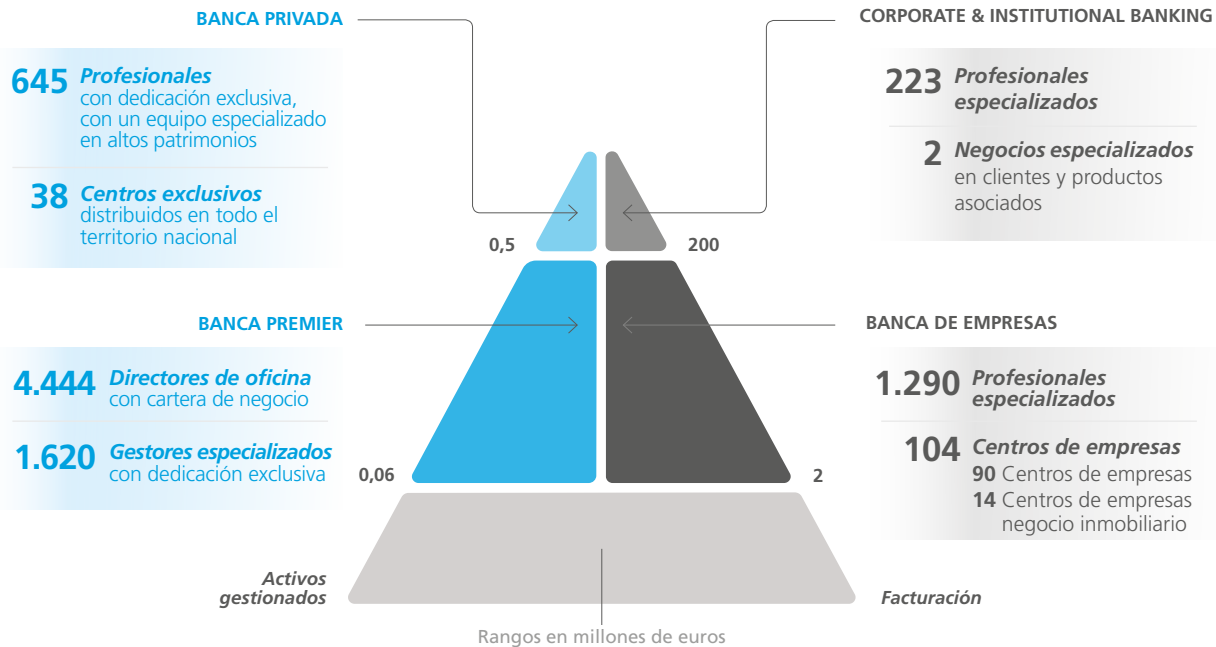
**Equipos formados y especializados** y alta calidad de servicio

**Foco en la digitalización**, apostando por la movilidad y el uso del *big data*

**Amplio catálogo de productos**, con soluciones financieras y no financieras

#### Para particulares

#### Para empresas e instituciones



#### Banca de Particulares y Negocios

Con la red de oficinas y cajeros más extensa del territorio nacional

Pilar fundamental del resto de propuestas de valor

Incluye particulares, microempresas, autónomos, comercios, profesionales y agrarios

## Banca de Particulares y Negocios

Esta propuesta de valor se basa en una oferta multicanal y de calidad, con soluciones sencillas y convenientes, y en una propuesta innovadora y diferenciada.

En 2016, la actividad en **Banca de Particulares** se ha centrado en:

- La captación de nóminas, con 857.324 nuevas nóminas domiciliadas (+9,6% vs. 2015), gracias a la progresiva mejora del mercado laboral y una política comercial activa.
- El incremento de la vinculación de clientes, a través de la actividad comercial y el lanzamiento de nuevos productos. Destacan las ventas de 2,29 millones de pólizas de seguros (generales y de vida), el incremento en la nueva producción de financiación al consumo (+41% vs. 2015) y en la producción de nuevas hipotecas a particulares (+35% vs. 2015).
- La certificación del modelo de atención, con la obtención del sello AENOR conform de excelencia en el servicio. Esta es la primera certificación de una Banca de Particulares a nivel europeo.

En 2016, se consolida la propuesta de **CaixaBank Negocios**, en marcha desde 2014, y dirigida a clientes autónomos, profesionales, comercios y pequeñas empresas que facturan hasta 2 millones de euros.

- Se consolida la especialización en la gestión, con más de 1.600 gestores con dedicación exclusiva y los subdirectores comerciales de las oficinas sin gestor de negocios. Los gestores disponen de dispositivos móviles que les permiten llevar la oficina al negocio del cliente. Asimismo, los clientes disponen de un canal de comunicación exclusivo y seguro con su gestor, el Muro de Negocios.
- Se mantiene la apuesta por la digitalización. Así, los clientes disponen de las soluciones más avanzadas como ComerciaBox (con las principales métricas de las operaciones con tarjeta aceptadas por el comercio); Mi Comercio Online (con herramientas para que pequeños comercios puedan crear y gestionar su propio canal *on-line*) y TPV Tablet (*software* para la gestión integral del comercio y *hardware* de punto de venta).
- Se consigue la Certificación AENOR del Modelo de Atención de CaixaBank Negocios, tras la evaluación del proceso comercial y la excelencia en la gestión.



**105.706** *Inversión millones de euros*

**77.868** *Recursos gestionados millones de euros*

### SEGUROS Y PLANES DE PENSIONES

Negocios complementarios, en crecimiento y con una contribución significativa al resultado neto de CaixaBank

#### VidaCaixa (100% CaixaBank)

- Nº 1 en seguros de vida
- Nº 1 en planes de pensiones

#### SegurCaixa Adeslas (49,9% VidaCaixa)

- Nº 1 en seguros de salud\*
- Nº 2 en seguros de hogar\*
- Nº 4 en seguros multirriesgo\*

**Aportan un 30% del beneficio neto del segmento bancaseguros\*\***

\* Últimos datos disponibles (Icea, 3T 2016)

\*\* Excluyendo los aspectos singulares

## Banca Premier

**A través de un modelo propio de asesoramiento, profesionales con formación certificada y soluciones exclusivas para los clientes, esta propuesta de valor es líder en asesoramiento financiero.**

Durante el año, se trabaja para consolidar la marca CaixaBank Banca Premier y potenciar la diversificación de la cartera. Para ello, la actuación se ha centrado en impulsar el ahorro a largo plazo.

En 2016, se ha modificado la segmentación de clientes: se incluyen a aquellos con un saldo superior a 60.000 euros, excepto aquellos clientes con un saldo en recursos más valores gestionados entre 60.000 y 100.000 euros, de edad igual o superior a 65 años y con menos de 10.000 euros en productos no invertibles.

También durante el año, se renueva el certificado AENOR en Asesoramiento Financiero, que responde al compromiso por la excelencia y la calidad de servicio de Banca Premier. Asimismo, 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). Durante el año, se han certificado 157 gestores nuevos, alcanzando así los 859 gestores certificados (53% del total).

En 2017 se continuará fortaleciendo el servicio de asesoramiento, para incrementar la diversificación dentro de las carteras de ahorro, inversión y previsión.

## Banca Privada

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

Cuenta con uno de los mayores equipos de gestores de banca privada del país, con equipos especializados y más de 500 profesionales acreditados con una experiencia media de 15 años.

Reconocidos como “Mejor Banca Privada en España” en 2015 y 2016 según la revista *Euromoney*, así como “La mejor Banca Privada del mundo en comunicación digital” en 2016 por *The Banker*. Estos reconocimientos reafirman el liderazgo del modelo de Banca Privada y su capacidad de innovación y previsión.

Durante 2016 se ha implantado un nuevo diseño de centro para las oficinas de Banca Privada. En 2017 se abrirán nuevos centros de Banca Privada para atender las necesidades de los clientes, que incorporarán este nuevo diseño.

También en 2017 se mantendrá la apuesta por la formación continua de los profesionales y por la tecnología al servicio de las necesidades de los clientes. Asimismo, se prevé la obtención de la certificación AENOR en Asesoramiento Financiero para esta propuesta.



Mejor Banca Privada en España 2015 y 2016

## Banca de Empresas

La red de centros de empresas trabaja con la vocación de establecer una relación a largo plazo con las empresas y apoya su crecimiento y la gestión del día a día financiero. Para ello, cuenta con un equipo de expertos en la gestión integral de las empresas que ofrece soluciones innovadoras y una atención especializada.

En 2016, se crean en el País Vasco, Barcelona y Madrid tres unidades de grandes empresas para ofrecer un servicio a medida para estos clientes.

Durante el ejercicio, en línea con el proceso de digitalización de la banca, se lanza el servicio de asesoramiento personalizado a través de videoconferencia con especialistas de comercio exterior, financiación especializada y tesorería. CaixaBank es la primera entidad financiera en ofrecer este servicio en el mercado español.

A través del Plan Estímulo a la Inversión (PEI), y con el objetivo de apoyar al tejido empresarial, se ofrecen soluciones de financiación para proyectos solventes, tanto de liquidez como de inversión.

CaixaBank es el banco que eligen el 44,9% de las empresas por su amplia red de expertos, cobertura internacional, banca digital y modelo de atención certificado por AENOR (Fuente: FRS Inmark, Estudio del comportamiento financiero de las empresas, 2015).

## Corporate & Institutional Banking

Esta propuesta de valor 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.

La división de Corporate & Institutional Banking (CIB), 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.

Este primer año de CIB, a pesar del marcado incremento de la competencia nacional e internacional, se han alcanzado los objetivos de inversión y de margen ordinario.

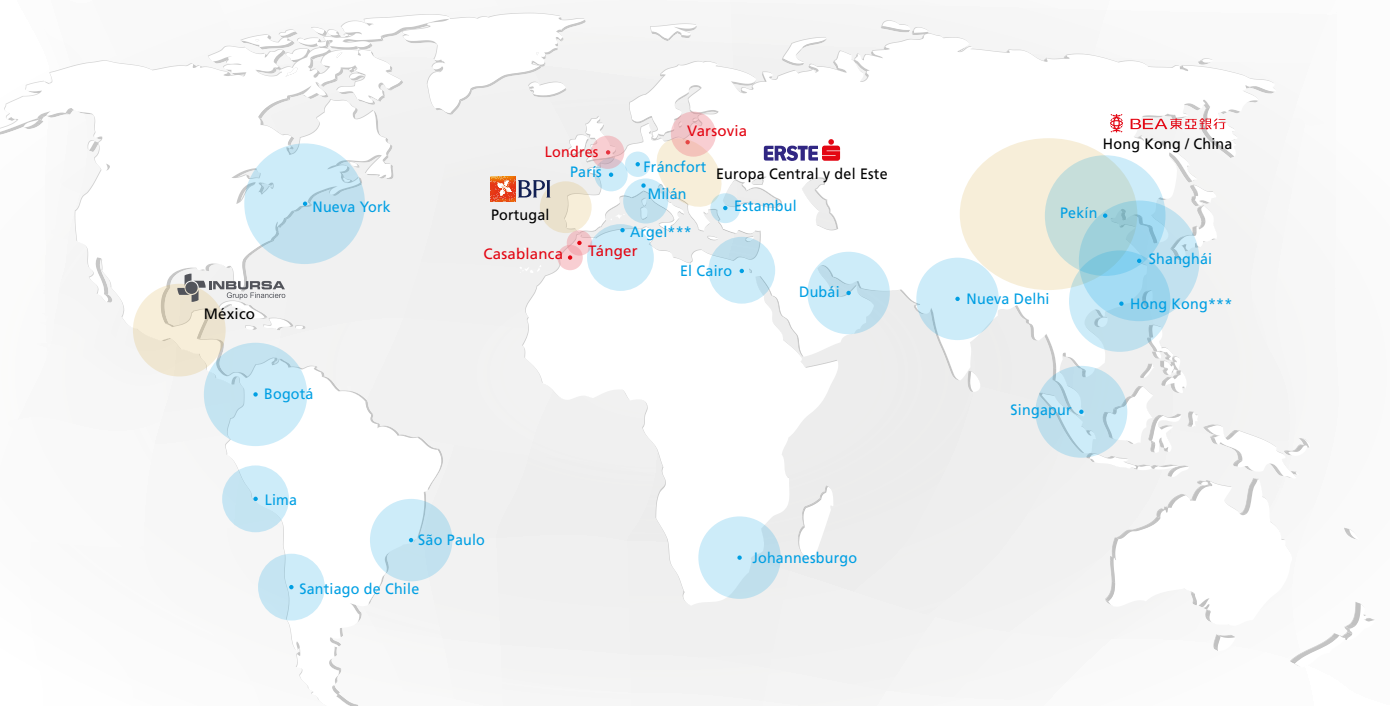
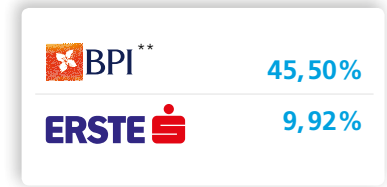
En 2017, se continuará trabajando para alcanzar mayor peso y penetración en el mercado a través de un crecimiento gradual, sostenible, rentable y ajustado al riesgo.



## NEGOCIO DIVERSIFICADO

### Presencia internacional de CaixaBank

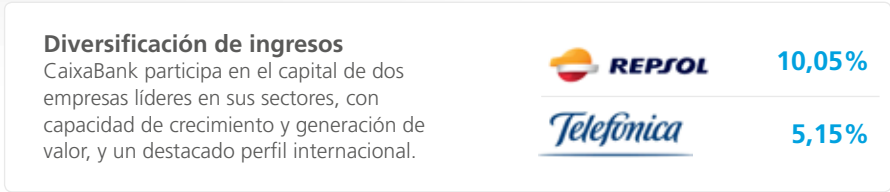
- **Sucursales internacionales**  
Ofrecen financiación y servicios financieros a empresas españolas con intereses y actividades en estos países y a empresas locales.
  - **Oficinas de representación**  
Asesoramiento a empresas multinacionales europeas con filial en España, y a empresas españolas con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



\* Incluye GFI y BEA. En mayo de 2016 CaixaBank traspasó su participación en GFI y BEA a CriteríaCaixa de acuerdo con la permuta de activos firmada en diciembre de 2015. No obstante, CaixaBank mantiene su relación estratégica y de cooperación comercial con GFI y BEA.

\*\* Tras concluir con éxito la OPA sobre BPI, desde el 8 de febrero de 2017 CaixaBank ostenta una participación del 84,51% del capital.

\*\*\* Próxima apertura.



## LÍNEAS ESTRATÉGICAS

CaixaBank continúa guiando su actuación de acuerdo al Plan Estratégico 2015-2018 “Ser líderes en confianza y rentabilidad” con el objetivo de consolidar el liderazgo en España y ser reconocidos por la calidad de servicio, responsabilidad social, solidez financiera y capacidad innovadora.

### DOS AÑOS DE PLAN ESTRATÉGICO

Los avances conseguidos durante los dos primeros años del Plan han sido significativos.

- Los indicadores de calidad y de reputación han progresado de forma muy positiva y la entidad ha ampliado su liderazgo en el negocio bancario, seguros y gestión de activos.
- Desde 2014, CaixaBank ha proseguido su diversificación de ingresos a la vez que ha conseguido contener los costes y reducir los activos improductivos. Además, el banco ha mantenido niveles elevados de solvencia y ha cumplido anticipadamente con el objetivo de reducción del consumo de capital de las participaciones.
- En términos de digitalización, CaixaBank ha consolidado el liderazgo en número de clientes digitales en España y ha realizado grandes avances en la implantación del *big data* y en el desarrollo de nuevas innovaciones y funcionalidades.
- Asimismo, con el objetivo de contar con el equipo humano más preparado y dinámico, la entidad ha mantenido un esfuerzo destacable en la formación de la plantilla y en fomentar la cultura meritocrática y la diversidad.

### Un Plan reforzado

A finales de 2016 se ha revisado el Plan, una vez alcanzado su ecuador y tal como estaba previsto desde su inicio. Tras este ejercicio, se mantienen las cinco líneas estratégicas, ajustando determinados objetivos y líneas de actuación para adaptarlos al entorno y evolución previstos. El ajuste se centra especialmente en el ámbito de la rentabilidad, en un contexto de tipos de interés más bajos que los previstos inicialmente y de un desapalancamiento más prolongado.

Ante este entorno:

- CaixaBank seguirá apostando por la diversificación de ingresos hacia segmentos de mayor rentabilidad, apoyándose en su fortaleza comercial y en el liderazgo destacado en servicios con alta capacidad de vinculación.
- Proseguirá con la contención de los costes y la reducción de los activos improductivos en un entorno favorable de recuperación de la economía y del mercado inmobiliario.

*En el ecuador del Plan Estratégico se constatan avances significativos en la consecución de los objetivos*

**Principales retos y oportunidades del entorno económico y bancario**

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

**Demandas cambiantes de clientes**

- Superar expectativas del cliente
- Baja confianza en el sistema bancario
- Mayores necesidades de asesoramiento
- Exposición a riesgos conductuales



**LÍNEA ESTRATÉGICA 1**

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

**Foco en la rentabilidad**

- Recuperación de la economía y del mercado inmobiliario
- Bajos tipos de interés
- Debilidad en los volúmenes de negocio
- Presión competitiva



**LÍNEA ESTRATÉGICA 2**

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

**Presión regulatoria**

- Desarrollo de la Unión Bancaria
- Nuevos requisitos regulatorios
- Penalización de la complejidad
- Necesidad de reducir los activos improductivos



**LÍNEA ESTRATÉGICA 3**

*Gestionar activamente el capital*

**Revolución digital**

- Nuevas tecnologías e innovaciones
- Mayor valor de la información
- Confidencialidad y seguridad
- Competidores digitales



**LÍNEA ESTRATÉGICA 4**

*Liderar la digitalización de la banca*

**Necesidad de formación y de captación del talento**

- Formación en asesoramiento
- Atracción y desarrollo del talento
- Cultura meritocrática
- Diversidad



**LÍNEA ESTRATÉGICA 5**

*Contar con el equipo humano más preparado y dinámico*





## LÍNEA ESTRATÉGICA 1

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

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Potenciar la experiencia de los clientes y sus niveles de satisfacción.
- Reforzar la reputación de la entidad como paradigma de banca responsable y comprometida socialmente.
- Ser referentes en buen gobierno corporativo.

### HITOS EN 2016

Los **indicadores internos y externos de calidad** han mostrado avances muy positivos en los dos primeros años de despliegue del Plan. Algunas de estas métricas ya han alcanzado los objetivos estratégicos inicialmente planteados para 2018, por lo que se han revisado al alza tras el ejercicio de revisión del Plan. Asimismo, la entidad ha conseguido en 2016 la renovación del Sello EFQM, con una mejora de la puntuación hasta cerca de los 650 puntos, y la primera certificación AENOR de Europa de excelencia en Banca de Particulares y Negocios, así como para Comercio Exterior e Internacional.

Para seguir mejorando los niveles de satisfacción y prescripción de los clientes, CaixaBank está desarrollando **mapas globales de experiencias de clientes** y nuevas métricas de calidad a partir de encuestas en los momentos clave para tener una visión integral de las expectativas y necesidades de los clientes y poder, así, potenciar su experiencia y vinculación con la entidad.

En el ámbito de la reputación y la **gestión responsable del negocio financiero**, CaixaBank sigue aplicando los estándares sociales, medioambientales y de buen gobierno más exigentes. Así, la entidad ha renovado una vez más su presencia en los índices Dow Jones Sustainability Index World y Europe, FTSE4Good o CDP Index, entre otros, que reconocen a los bancos más destacados en responsabilidad corporativa. Además, y acorde con el modelo de banca social de cercanía y comprometido con todos sus *stakeholders*, el banco sigue potenciando la inclusión financiera gracias a la red de oficinas más extensa de España y a la concesión de microcréditos a través de MicroBank, entre otras iniciativas sociales.

Finalmente, cabe destacar el refuerzo continuado en **gobierno corporativo**, lo que ha sido reconocido por organizaciones externas como ISS, que otorga la máxima puntuación en este ámbito a CaixaBank.

**Renovado el Sello EFQM de gestión empresarial, con una mejora de la puntuación hasta cerca de los 650 puntos**



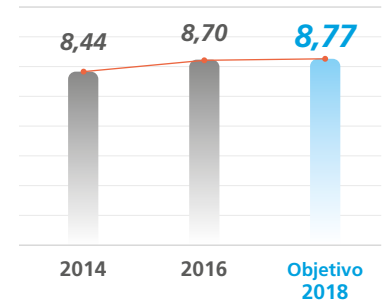
### PRIORIDADES DE ACTUACIÓN PARA 2017-2018

- Completar el despliegue de la metodología de experiencia de cliente, la identificación de los momentos clave y la certificación de todos los negocios.
- Desplegar las nuevas métricas internas de calidad y de gestión de la reputación.
- Asegurar el cumplimiento de los estándares más exigentes a nivel internacional en términos de responsabilidad social corporativa y de gobierno corporativo.
- Sensibilizar a la organización frente al riesgo de conducta y fortalecer la cultura de control interno y de cumplimiento.

### Principales métricas de seguimiento

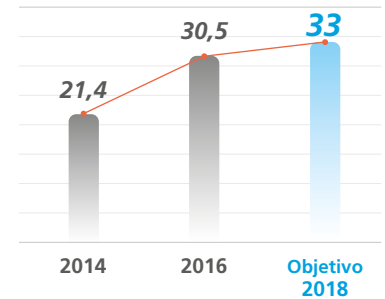
#### Índice interno de satisfacción de clientes

Escala de 0 a 10



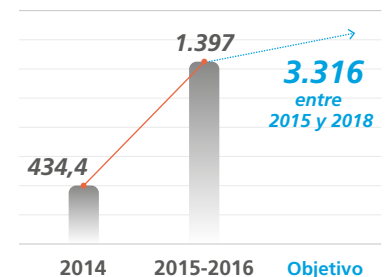
#### Net Promoter Score (NPS) interno\*

En porcentaje



#### Volumen de microcréditos concedidos

En millones de euros



\* Diferencia entre el porcentaje de clientes prescriptores y el de detractores.

## UN BANCO DE REFERENCIA

CaixaBank considera esencial ofrecer un servicio de calidad, basado en la cercanía y la actuación responsable y contribuir al desarrollo económico y social sostenible de los territorios en los que está presente. Con este objetivo, trabaja para ser el banco líder por su nivel de servicio, la confianza de los clientes y su modelo de banca social y responsable.

### UNA BANCA PRÓXIMA

CaixaBank dispone de la mayor red comercial del país, con la mayor presencia de oficinas (5.027) y la más extensa red de cajeros (9.479). Esta dimensión y capilaridad le permite ofrecer un servicio cercano y de calidad, con oficinas que actúan como centros de asesoramiento y canales digitales que facilitan la flexibilidad y la adaptación a las nuevas necesidades de los clientes.

#### Cercanía

Para la entidad, la cercanía al cliente es la base para ofrecer un mejor servicio y más efectivo:

- Está presente en todas las poblaciones españolas con más de 10.000 habitantes y en un 93% de las de más de 5.000 habitantes, una muestra de su compromiso diferencial con los clientes.
- Cuenta con un modelo de oficina ligera, con 5,7 empleados de media (*versus* 6,6 de media del sector en España y 15,2 en Europa) y dispone de más de 70 oficinas A y Store, con un nuevo modelo de atención más tecnológico, abierto y personal.
- La gran extensión de la red facilita la efectividad comercial en un país donde la proximidad es, para un 43,3% de los clientes, la principal variable para escoger su banco.<sup>1</sup>

#### Digitalización

El banco, que cuenta con el mayor número de clientes digitales del país, complementa el modelo de asesoramiento personalizado con una firme apuesta por la digitalización:

- Es líder en la adopción de soluciones para la movilidad, con un elevado número de terminales móviles para el equipo comercial que les permiten dar servicio a los clientes fuera de las oficinas.
- La adopción de soluciones tecnológicas –como *data pool*– le permite ofrecer un servicio a medida a través de un mejor conocimiento del cliente.

#### Accesibilidad

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

- Con una amplia oferta de productos y servicios diferenciados para cada tipo de público.
- Mediante MicroBank, el banco social especializado en microfinanzas.
- A través de la eliminación de barreras físicas y sensoriales.

1. Fuente: FRS Inmark (2015). La calidad de servicio es la segunda variable, con un 23,1%.

**CaixaBank es el banco con la mayor red comercial del país y, en 171 poblaciones, la única entidad con oficinas**

#### Gran red comercial

**5.027** Oficinas en España  
(4.851 oficinas retail)

**100%** Presencia en poblaciones de más de 10.000 habitantes

**22.220** Empleados con equipos móviles

#### Accesible

**85%** De las oficinas

**83%** De los cajeros

Nivel AA de la Web Accessibility Initiative para internet

## UN SERVICIO EXCELENTE

Para CaixaBank, la calidad de servicio es una de sus máximas prioridades y una de sus palancas competitivas. Así, sitúa al cliente en el centro de su actividad (*customer centric*) con el objetivo de satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas.

La entidad mantiene un alto nivel de exigencia en la calidad de servicio. Para alcanzarlo, trabaja basándose en la confianza y la cercanía; con rigor, honestidad y eficiencia; y buscando siempre la mejora continua. Asimismo, son claves la innovación, la especialización y la atención personalizada.



*El enfoque customer centric de CaixaBank permite ofrecer el mejor servicio y la máxima calidad*

### Un modelo de gestión y servicio certificado

- **Sello de excelencia europea EFQM para el modelo de gestión**

CaixaBank ha renovado en 2016 este sello de la European Foundation for Quality Management, que evalúa la mejora continua en la gestión empresarial. Tras la evaluación externa, el banco ha obtenido cerca de 650 puntos, una puntuación que sitúa su gestión entre las mejores del país.

- **Certificación AENOR para los negocios especializados**

CaixaBank ha obtenido la primera certificación AENOR Conform de Excelencia en el Servicio y Atención Financiera en Europa para Banca Retail, Internacional y Comercio Exterior, la cual avala un nivel óptimo de gestión y servicio al cliente. Además, se ha renovado la certificación de Banca Premier y Banca de Empresas.

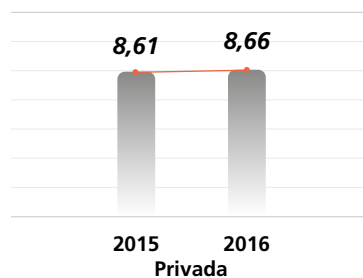
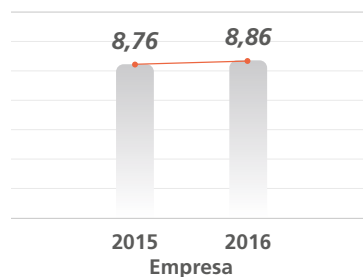
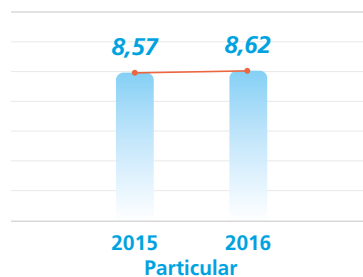


## LÍNEA ESTRATÉGICA 1 | Foco en el cliente

### Calidad, un reto integral

#### Índice de Satisfacción de Clientes (ISC) por negocio

Escala de 1 a 10



#### Calidad interna

**Medición basada en una doble visión:** el servicio al cliente (percepción, acuerdos de nivel de servicio, quejas, incidencias, etc.) y la gestión interna de cada área corporativa

**Objetivo:** mejora continua en base a la información obtenida de las mediciones efectuadas

#### Experiencia de cliente

**Foco en el cliente:** escuchar lo que necesita y adaptarnos a sus necesidades

**Conocer mejor a los clientes:** transformar las experiencias negativas y reforzar las positivas, para sorprender y crear recuerdos únicos y memorables en los clientes

#### Diagnóstico, medición y seguimiento

Índice de Calidad Interna (ICI)

Índice de Satisfacción de Clientes (ISC)

#### Planes de acción específicos para lograr la excelencia

### Escuchamos a clientes y empleados

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.

A partir de *focus groups*, entrevistas y encuestas se elaboran dos índices estratégicos para cada uno de los negocios de CaixaBank:

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

Posteriormente se establecen planes de acción que impulsen la excelencia en el servicio, a todos los niveles y para todos los negocios.

## Mejoramos la experiencia de los clientes con CaixaBank

CaixaBank trabaja para mejorar la experiencia de los clientes en sus interacciones y contactos con la entidad con el objetivo de ser líderes en prescripción.

Para ello, en 2016 se han realizado estudios específicos para:

- Escuchar y entender al cliente en cada una de las interacciones con la entidad, captando sus emociones.
- Identificar los momentos clave de los clientes en su relación con CaixaBank por cualquier canal (presencial o digital).
- Transformar esos momentos clave para convertirlos en una vivencia diferencial que refuerce el vínculo emocional con la entidad, adaptándonos a sus necesidades de forma personalizada.

Asimismo, se han transformado los momentos clave de diferentes colectivos. Así, para Banca Premier se ha mejorado la experiencia del cliente cuando cambia su gestor personal.

## ATENCIÓN AL CLIENTE Y GESTIÓN DE RECLAMACIONES

La atención al cliente es uno de los elementos clave para la vinculación y satisfacción del cliente. Para reforzarla, durante el año:

- Se han revisado los diferentes canales de interacción de cliente con la entidad desde una perspectiva omnicanal. El objetivo de la revisión es profundizar en el conocimiento de las necesidades del cliente y detectar de manera preventiva las situaciones que puedan alterar sus niveles de satisfacción en su relación diaria con CaixaBank.
- Se ha introducido un nuevo modelo de gestión de reclamaciones que refuerza el compromiso con los clientes y se adapta a las exigencias de los reguladores.

El nuevo modelo garantiza la aplicación de la normativa de protección de los clientes bajo los estándares más exigentes de los supervisores en la resolución de las reclamaciones relacionadas con productos y servicios financieros. En paralelo, un equipo de Atención al Cliente aporta una visión integral y compartida en aquellos casos que afectan a la calidad o reputación de la entidad. Esta visión compartida aporta transparencia en la gestión de reclamaciones.

Durante el año 2017, se consolidará el nuevo modelo de gestión de reclamaciones y se implantarán nuevas iniciativas, ya identificadas, con el objetivo de "Prevenir, Resolver y Mejorar". Las mejoras tienen como objetivo ofrecer un servicio integral y omnicanal de atención que sea excelente y aporte una visión 360° del cliente. El modelo se encaminará a anticipar sus expectativas, influir en su percepción sobre la entidad y evitar situaciones que generen insatisfacción y se traduzcan en reclamaciones.

**8,7 sobre 10, nivel de satisfacción global de los clientes de CaixaBank**

**Reducción de un 68% en el número de reclamaciones de clientes ante los servicios de reclamaciones de los supervisores**

## LÍNEA ESTRATÉGICA 1 | *Foco en el cliente*

### UN BANCO DE CONFIANZA

CaixaBank trabaja para potenciar su modelo de banca social y responsable, el cual se basa en el firme compromiso con todos sus grupos de interés y en la adopción de las mejores prácticas en la materia. Asimismo, contribuye a la solución de los retos más urgentes en materia económica, social y ambiental del entorno.

### Una actuación ética y responsable

CaixaBank cuenta con un Código Ético y de Principios de Actuación, actualizado en 2016. Este Código, así como la Política Anticorrupción y el resto de normas internas de conducta del banco son de obligado cumplimiento para todas las personas que forman parte de CaixaBank.

Para facilitar su cumplimiento, existe un canal confidencial interno de consultas y denuncias. Los clientes y otros grupos de interés disponen de los canales habituales de atención al cliente.

Asimismo, el banco desarrolla nuevas iniciativas y normas para reforzar su modelo de actuación y la transparencia en la gestión. En 2016, destacan:

- La aprobación de la Política de Desarrollo de producto que establece los principios para aprobar el diseño y comercialización de nuevos productos y servicios, atendiendo a las necesidades de los clientes y robusteciendo su protección.
- La puesta en marcha del Comité de Producto, que aprueba cualquier nuevo producto o servicio que la entidad diseñe y/o comercialice tras analizar sus características y riesgos asociados y su adecuación a la normativa de transparencia y protección al cliente.
- La incorporación de un nuevo proyecto al Plan Estratégico, con inicio en 2017, para transformar la cultura de control y cumplimiento, integrándola en la gestión diaria con las máximas garantías para los clientes y para CaixaBank.

### Adherido a iniciativas de sostenibilidad

CaixaBank participa en numerosas iniciativas nacionales e internacionales en materia de sostenibilidad, como los Principios de Ecuador y el Grupo Español de Crecimiento Verde y ocupa la presidencia de la Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde 2012.

En 2016, CaixaBank Asset Management, la gestora de fondos de inversión del banco se adhirió a los Principios de Inversión Responsable de las Naciones Unidas, a los que ya estaba adherida su gestora de planes de pensiones y seguros, VidaCaixa.

Asimismo, en 2016 se cumplieron diez años de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa, creada en colaboración con la escuela de negocios IESE. La Cátedra responde al compromiso de ambas entidades de fomentar, promocionar y divulgar nuevos conocimientos sobre la RSC.

#### **NUEVO PLAN DIRECTOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)**

El banco, que dispone de una Política de Responsabilidad Corporativa aprobada en 2015, ha desarrollado un Plan Director de RSC para el período 2017-2020, con el objetivo de ser un referente por su compromiso social y gestión responsable y sostenible.

**CaixaBank está incluido en los principales índices internacionales de sostenibilidad (como DJSI y FTSE4Good)**

 **Obra Social "la Caixa"****Colabora con la Obra Social de la Fundación Bancaria "la Caixa"**

La Fundación Bancaria "la Caixa" es la principal fundación de España y la tercera del mundo en volumen de activos, con un presupuesto para su Obra Social en 2017 de 510 millones de euros. CaixaBank colabora de forma activa en la difusión e implantación de sus programas en el marco de una alianza estratégica.

- **44,3 millones de euros** canalizados hacia las oficinas de CaixaBank para **proyectos sociales locales**.
- **Más de 28.000 puestos de trabajo facilitados a personas en situación de vulnerabilidad** a través del programa Incorpora, con la colaboración de más de 9.500 empresas de toda España.
- **15.000 participantes** (con cerca de 5.000 empleados en activo del Grupo CaixaBank) **en el programa de Voluntariado Corporativo**, con más de 1,2 millones de beneficiarios desde su origen.
- **Más de 2,6 millones de niños vacunados** gracias a la aportación de la Fundación Bancaria "la Caixa" a GAVI, The Vaccine Alliance.

**A través de esta alianza, de su propia actividad y de otras colaboraciones, CaixaBank contribuye a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas**

**Fomenta el ahorro a largo plazo y la formación financiera**

- **El 23,8%** de los **seguros de ahorro** y el **22,9%** de los **planes de pensiones** del país bajo gestión de CaixaBank.
- 236 **encuentros CaixaBankFuturo** convocados, sobre previsión para la jubilación, con cerca de 14.000 asistentes.
- 68 **talleres de educación financiera** para colectivos vulnerables impartidos, con más de 1.100 asistentes.
- 16 **cursos formativos en economía y mercados** organizados, para 1.275 accionistas minoristas.

**Contribuye a dar respuesta a las necesidades sociales más urgentes**

- **MicroBank**, el banco social de CaixaBank, es **la mayor institución de microfinanzas de Europa**.
- CaixaBank ha concedido más de **550.600 ayudas a familias** con préstamos hipotecarios y dificultades económicas desde 2009 y dispone de un Servicio de Atención al Cliente Hipotecario con un teléfono gratuito de atención.
- El Grupo "la Caixa" cuenta con la mayor cifra de viviendas sociales de España, **con más de 33.000 pisos con alquileres inferiores a los del mercado**.
- **Más de 9.000 empleados han participado en las Semanas Sociales del banco** (80% de las oficinas de la red), con actividades de voluntariado locales.

**Participa en la lucha contra el cambio climático**

- **3,44 millones de euros concedidos en ecoFinanciación**, con 600 operaciones.
- **3.081 MW** de potencia instalada en los 21 proyectos de **energías renovables** financiados.
- Plan para ser **Carbon Neutral en 2018**.
- **Adhesión a RE100**, una iniciativa global de empresas comprometidas a consumir el 100% de energía renovable.
- Líder mundial, con la **máxima puntuación** (A) y por tercer año consecutivo, **en el índice CDP**, que evalúa la actuación de las empresas ante el cambio climático.



## LÍNEA ESTRATÉGICA 2

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

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Alcanzar una rentabilidad de entre el 9% y el 11% en términos de ROTE (retorno sobre capital tangible) en 2018, reforzando a su vez el liderazgo comercial de la entidad en el mercado español.

### HITOS EN 2016

En un entorno de elevada presión sobre la rentabilidad, CaixaBank ha logrado mantener la fortaleza en la **generación de ingresos bancarios** gracias a la vinculación de clientes y a la diversificación de la base de ingresos.

Desde el inicio del Plan, las **cuotas de mercado** en nóminas y en productos financieros de asesoramiento (fondos de inversión, planes de pensiones y seguros de ahorro) han incrementado significativamente gracias al desarrollo de **propuestas de valor segmentadas** por la tipología de cliente (CaixaBank Negocios, AgroBank, HolaBank o Banca Premier) y a la apuesta estratégica por fomentar la planificación financiera de los clientes (CaixaBankFuturo). La implementación gradual del nuevo modelo de oficinas A/Store también ha contribuido a un mayor peso del asesoramiento especializado en las relaciones con los clientes.

En términos de **diversificación**, cabe destacar que en 2016, la entidad ha seguido impulsando el crédito al consumo y a empresas, segmentos prioritarios para impulsar el crecimiento del margen de intereses. Asimismo, la contribución de los negocios menos sensibles a un entorno de bajos tipos de interés (como los seguros, los medios de pago o la gestión de activos) en los resultados del Grupo se mantiene en niveles muy elevados.

Por otro lado, se mantienen los esfuerzos en **contención de la base de costes**, una de las prioridades clave para los próximos años. En este sentido, se ha lanzado en 2016 un proyecto transversal de optimización de procesos y estructuras organizativas. La reducción significativa de las provisiones por insolvencias gracias a la mejora de la calidad crediticia también está contribuyendo a la mejora gradual de la rentabilidad.

Con todo, la desfavorable evolución del entorno, especialmente por los bajos tipos de interés y la debilidad en volúmenes de crédito, dificulta la consecución de los objetivos estratégicos de rentabilidad iniciales, por lo que se han ajustado a la baja tras la revisión del Plan.

*Aumentan las cuotas de mercado de nóminas y productos financieros de asesoramiento*



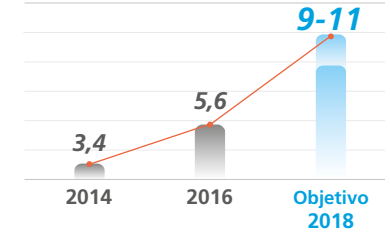
### PRIORIDADES DE ACTUACIÓN PARA 2017-2018

- Incrementar los clientes y su vinculación gracias a una propuesta de valor basada en la segmentación y el asesoramiento.
- Potenciar el crédito al consumo y a empresas.
- Contener los gastos de explotación recurrentes (para 2018) a niveles de 2014\*.
- Crear valor en BPI.

### Principales métricas de seguimiento

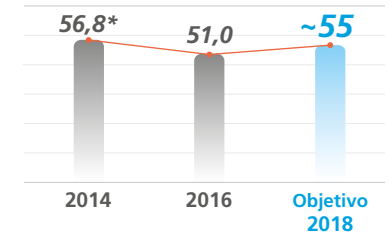
#### ROTE

En porcentaje



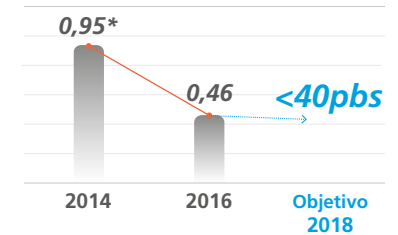
#### Ratio de eficiencia recurrente

En porcentaje



#### Coste del riesgo

En porcentaje



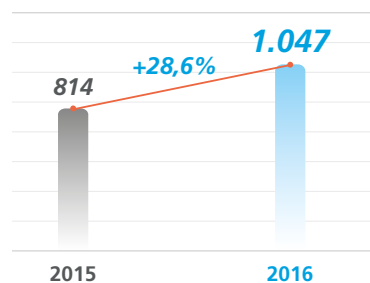
\* Incluye el impacto proforma de Barclays Bank, SAU.

## RESULTADOS E INFORMACIÓN FINANCIERA

2016 se ha caracterizado por una mejora de la eficiencia y la rentabilidad, basada en la fortaleza comercial, la contención de costes y la disminución del coste del riesgo.

### Resultado atribuido al Grupo

En millones de euros



**7.827**

**Margen bruto**  
millones de euros

**4.157**

**Margen de intereses**  
millones de euros

**2.090**

**Comisiones**  
millones de euros

### RESULTADOS

El resultado atribuido al Grupo en 2016 asciende a 1.047 millones de euros (+28,6% vs. 2015), marcado por la capacidad de generación de ingresos en un entorno de tipos de interés en mínimos, la racionalización de costes y las menores dotaciones para insolvencias e impactos singulares.

#### Capacidad sostenida de generación de ingresos

- El margen de intereses se sitúa en los 4.157 millones de euros (–4,5% vs. 2015). En su evolución incide, esencialmente, la disminución del coste financiero del ahorro minorista y de la financiación institucional. Asimismo, refleja la contracción de ingresos tras la reducción de la rentabilidad de la cartera crediticia, acorde a la bajada de los tipos de mercado, y un menor volumen de la cartera de renta fija.
- Buen comportamiento de los ingresos de la cartera de participadas, que alcanzan los 828 millones de euros (+43,1% vs. 2015).
- Elevada contribución de los ingresos por comisiones, que se sitúan en los 2.090 millones de euros (–1,2% vs. 2015) en un contexto marcado por la volatilidad de los mercados al inicio del ejercicio, que ha condicionado su evolución interanual.
- Las ganancias/pérdidas por activos y pasivos financieros y otros ascienden a 848 millones de euros. Incluyen, principalmente, la materialización de plusvalías de activos de renta fija clasificados como activos financieros disponibles para la venta.
- Crecimiento sostenido de los ingresos amparados por contratos de seguros, hasta los 311 millones de euros (+44,8% vs. 2015) tras el incremento de la actividad comercial de seguros de vida riesgo.
- El margen bruto alcanza los 7.827 millones de euros, el mismo nivel que en el 2015.

## Gestión de la eficiencia como elemento estratégico clave

- Los gastos recurrentes se reducen en un 1,7% tras la captura de sinergias y las medidas de reducción de costes.
- Adicionalmente, en 2016 se registran 121 millones de euros de costes extraordinarios, asociados al Acuerdo Laboral alcanzado en el tercer trimestre del año para la optimización de la plantilla. En 2015, se registraron 543 millones de euros por la integración de Barclays Bank, SAU y el Acuerdo Laboral de dicho ejercicio.
- El margen de explotación aumenta un 15,3% hasta los 3.711 millones de euros (+1,9%, excluyendo los costes extraordinarios).
- La ratio de eficiencia sin costes extraordinarios mejora hasta el 51,0% (-0,9 puntos porcentuales).

## Mejora de la calidad crediticia y otros impactos

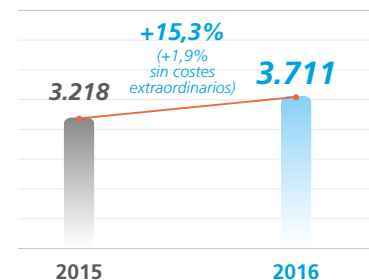
- Reducción de las pérdidas por deterioro de activos financieros y otros (-57,5% vs. 2015), reflejo de la mejora de los indicadores de la calidad de activo y la liberación de provisiones registrada tras el desarrollo de modelos internos para el riesgo de crédito, consistentes con la Circular 4/2016.
- El epígrafe "Ganancias/perdidas en baja de activos y otros" recoge, principalmente, los resultados generados por la venta de activos y los saneamientos relacionados con la cartera inmobiliaria. En 2016, se refuerzan las provisiones para inmuebles tras la aplicación de modelos internos. En 2015, el epígrafe incluía los resultados de operaciones singulares formalizadas, básicamente, la diferencia negativa de consolidación de Barclays Bank, SAU de 602 millones de euros.

## Cláusulas suelo

- El epígrafe "Otras dotaciones a provisiones" incluye en 2016 una provisión de 110 millones de euros tras reestimar el valor presente de los desembolsos que se espera puedan derivarse de las cláusulas suelo. Considerando la provisión realizada en 2015, CaixaBank ha provisionado un total de 625 millones de euros para hacer frente a las posibles contingencias relacionadas con estas cláusulas.
- En 2015, CaixaBank dejó de aplicar proactivamente las cláusulas suelo de la práctica totalidad de la cartera de hipotecas a consumidores. Cabe mencionar que estos contratos provenían, en su mayoría, de entidades integradas en los últimos años.
- La entidad aplicará las medidas previstas en el RDL 1/2017, de 20 de enero, de medidas urgentes de protección de consumidores en materia de cláusulas suelo y analizará caso por caso las reclamaciones que reciba.

### Margen de explotación

En millones de euros



**51,0%** Ratio de eficiencia sin costes extraordinarios  
-0,9 puntos porcentuales

**0,46%** Coste del riesgo<sup>1</sup>  
-27 puntos básicos

1. Coste del riesgo del 0,15%, incluyendo la liberación de provisiones referida.

LÍNEA ESTRATÉGICA 2 | **Rentabilidad**

**Cuenta de pérdidas y ganancias\***

En millones de euros

	Enero - Diciembre		Variación
	2016	2015	en %
Ingresos por intereses	6.753	8.372	(19,3)
Gastos por intereses	(2.596)	(4.019)	(35,4)
<b>Margen de intereses</b>	<b>4.157</b>	<b>4.353</b>	<b>(4,5)</b>
Ingresos por dividendos	199	203	(2,0)
Resultados de entidades valoradas por el método de la participación	629	375	67,5
Comisiones netas	2.090	2.115	(1,2)
Ganancias/pérdidas por activos y pasivos financieros y otros	848	863	(1,7)
Ingresos y gastos amparados por contratos de seguro o reaseguro	311	214	44,8
Otros ingresos y gastos de explotación	(407)	(299)	36,1
<b>Margen bruto</b>	<b>7.827</b>	<b>7.824</b>	<b>0,0</b>
Gastos de administración y amortización recurrentes	(3.995)	(4.063)	(1,7)
Gastos extraordinarios	(121)	(543)	(77,7)
<b>Margen de explotación</b>	<b>3.711</b>	<b>3.218</b>	<b>15,3</b>
<b>Margen de explotación sin gastos extraordinarios</b>	<b>3.832</b>	<b>3.761</b>	<b>1,9</b>
Pérdidas por deterioro de activos financieros y otras provisiones	(1.069)	(2.516)	(57,5)
Ganancias/pérdidas en baja de activos y otros	(1.104)	(64)	
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>1.538</b>	<b>638</b>	<b>141,0</b>
Impuesto sobre beneficios	(482)	181	
<b>Resultado después de impuestos</b>	<b>1.056</b>	<b>819</b>	<b>28,9</b>
Resultado atribuido a intereses minoritarios y otros	9	5	101,6
<b>Resultado atribuido al Grupo</b>	<b>1.047</b>	<b>814</b>	<b>28,6</b>

\* El formato de presentación se ha establecido de acuerdo con la Circular 5/2015 de la CNMV, lo que ha supuesto la reexpresión de las cifras correspondientes a 2015. Asimismo, y por la entrada en vigor de la Circular 5/2014 de Banco de España en 2016, se han reclasificado los resultados obtenidos en la compraventa de divisas, que dejan de presentarse en los epígrafes "Ganancias/pérdidas por activos y pasivos financieros y otros" y se presentan en el epígrafe "Comisiones netas", y los resultados por las ventas de participaciones estratégicas dejan de presentarse en el epígrafe "Ganancias/pérdidas en baja de activos y otros" y se presentan en el epígrafe "Ganancias/pérdidas por activos y pasivos financieros y otros".

## ACTIVIDAD

### Fortaleza comercial con elevadas cuotas de mercado de los principales productos y servicios de banca minorista

- Los activos totales ascienden a 347.927 millones de euros (+1,1% vs. 2015).

### Recursos de clientes

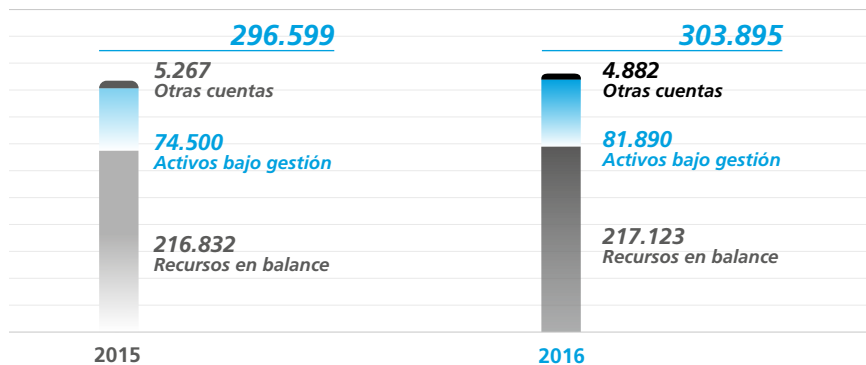
- Los recursos de clientes ascienden a 303.895 millones de euros, con un incremento del +2,5% respecto a 2015 tras una intensa actividad comercial.
- La evolución de los recursos en balance (+0,1% vs. 2015) ha estado marcada por la gestión de los márgenes de las operaciones; la canalización, por parte de los clientes de ahorro, hacia productos fuera de balance y el incremento de los pasivos por contratos de seguros (+17,1%) como resultado del éxito de las campañas comerciales del programa CaixaBankFuturo.
- Los activos bajo gestión (fondos de inversión y planes de pensiones) se sitúan en los 81.889 millones de euros (+9,9% vs. 2015) tras el éxito de las campañas realizadas, la amplia gama de productos ofertada y la evolución de los mercados. En 2016, las suscripciones netas de fondos de inversión ascienden a 4.245 millones de euros y representan un 31% del total del sector.

Destaca el liderazgo de mercado en patrimonio gestionado y número de partícipes de fondos de inversión así como en patrimonio gestionado en planes de pensiones.

**122.000** Seguros de ahorro y fondos de inversión y planes de pensiones gestionados millones de euros (+13% vs. 2015)

### Recursos de clientes

En millones de euros



## LÍNEA ESTRATÉGICA 2 | *Rentabilidad*

### Políticas conservadoras de cobertura de riesgos

La ratio de cobertura se sitúa en el 47% con unas provisiones de 6.880 millones de euros.

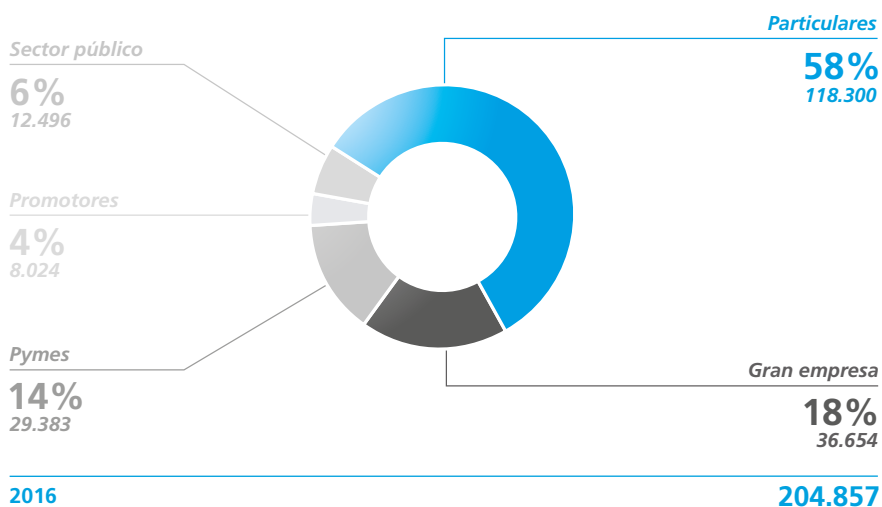
### Crédito a la clientela

- Los créditos sobre clientes brutos se sitúan en los 204.857 millones de euros. En su evolución (-0,8% en 2016) inciden el despalancamiento de las familias, la reducción de la exposición al sector promotor y el aumento de la financiación a empresas, tras el éxito de las estrategias comerciales que permiten detectar oportunidades solventes de negocio y dar respuesta a las necesidades de financiación de los clientes de estos segmentos.
- Destaca el aumento del +41% de la nueva producción de crédito al consumo tras las acciones comerciales realizadas en el ejercicio.
- La atomización es una de las principales fortalezas de la cartera de CaixaBank, que destina un 72% a la financiación minorista (particulares y pymes).

*La cartera sana crece un +0,4% en 2016*

### Diversificación de la cartera crediticia

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



## Excelente nivel de liquidez

- A 31 de diciembre de 2016, los activos líquidos de alta calidad se situaban en 50.408 millones de euros.
- La ratio *Loan to Deposits* se sitúa en el 110,9%, reflejo de la sólida financiación minorista.

**160%** *Liquidity Coverage Ratio*  
doblado el mínimo  
requerido del 80%  
a partir de 2017

### Ratings

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

Nota: información a 9 de febrero de 2017.







### LÍNEA ESTRATÉGICA 3

## ***Gestionar activamente el capital***

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Gestionar activamente el capital, anticipando las nuevas exigencias regulatorias.
- Mantener una política de dividendos elevados y estables (*cash pay-out* de al menos un 50% de los beneficios).
- Reducir los activos improductivos (créditos dudosos y activos adjudicados).

#### HITOS EN 2016

CaixaBank mantiene unos **elevados niveles de solvencia**. A 31 de diciembre de 2016, la ratio de *Common Equity Tier 1* (CET1) *fully loaded* alcanza el 12,4%, notablemente por encima de los requisitos mínimos prudenciales. Esta solidez financiera fue refrendada, una vez más, en el test de estrés realizado en 2016 por la Autoridad Bancaria Europea y el Banco Central Europeo (BCE).

La **gestión activa de las participaciones** ha permitido cumplir anticipadamente con el objetivo estratégico de reducir el consumo de capital de las participadas por debajo del 10% (situándolo por debajo del 7% a cierre de 2016), gracias a la venta de las participaciones del Grupo Financiero Inbursa y The Bank of East Asia a CriteríaCaixa.

La entidad ha seguido avanzando en el objetivo estratégico de **disminuir el volumen de activos improductivos**. Así, el saldo de créditos dudosos se ha reducido en un 47% desde máximos de junio de 2013<sup>1</sup>, situando la ratio de morosidad en el 6,9% a cierre de 2016.

Asimismo, la **intensa actividad comercial** (ventas y alquileres de inmuebles) ha permitido iniciar en 2016 la reducción de los activos adjudicados disponibles para la venta, que disminuyen en unos 1.000 millones de euros en 2016. Los márgenes generados en las ventas de estos activos siguen mejorando, apoyados en la mejora del mercado inmobiliario. La reducción de activos improductivos, especialmente de los inmuebles adjudicados, continuará siendo un foco de actuación estratégico en los próximos años.

**La ratio de Common Equity Tier 1 (CET1) fully loaded alcanza el 12,4% a cierre de ejercicio**

1. Incluye el impacto proforma de Barclays Bank, SAU.



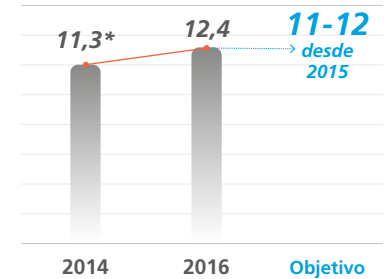
### PRIORIDADES DE ACTUACIÓN PARA 2017-2018

- Anticiparse y adaptarse a las nuevas exigencias regulatorias.
- Reducir la morosidad e incrementar los niveles de ventas de adjudicados.
- Potenciar la máxima calidad de la información regulatoria, de riesgos y de gestión.

### Principales métricas de seguimiento

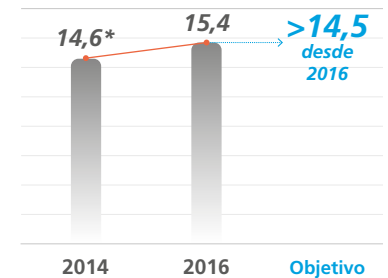
#### Ratio CET1 fully loaded

En porcentaje



#### Ratio Capital total fully loaded

En porcentaje



\* Incluye el impacto proforma de Barclays Bank, SAU.

## SOLVENCIA

### La optimización del capital es una de las prioridades del Grupo

**Excelentes resultados  
en el ejercicio de resistencia  
de la ABE**

**12,4%** CET 1  
fully loaded

**13,2%** CET 1

- Durante 2016, la Autoridad Bancaria Europea (ABE) realizó un ejercicio de resistencia de la banca (*stress test*), evaluando la capacidad de las principales entidades europeas para resistir una situación macroeconómica adversa. El ejercicio se planteó sobre el Grupo CriteríaCaixa a 31 de diciembre de 2015. CaixaBank realizó una estimación interna aplicando esta metodología, que situó la ratio *Common Equity Tier 1* (CET1) en diciembre de 2015 en el 9,8% en visión regulatoria (8,5% en *fully loaded*). La permuta de activos de CaixaBank con CriteríaCaixa, formalizada durante el primer semestre de 2016, habría reforzado esta ratio hasta el 10,1% regulatoria (9,1% *fully loaded*).
- A 31 de diciembre de 2016, CaixaBank alcanzaba una ratio CET1 *fully loaded* del 12,4%. El capital total (*fully loaded*) se situaba en el 15,4% y el nivel de apalancamiento (*leverage ratio*) en el 5,4%. Según los criterios de aplicación progresiva vigentes durante el año, CaixaBank alcanza una ratio CET1 regulatoria del 13,2%, un capital total del 16,2% y un *leverage ratio* del 5,7%.
- Los activos ponderados por riesgo se sitúan en los 134.864 millones de euros.
- Las decisiones del Banco Central Europeo (BCE) y del supervisor nacional exigían a CaixaBank que mantuviera, a 31 de diciembre de 2016, una ratio CET1 regulatoria del 9,3125% (incluyendo la aplicación progresiva de colchones de conservación y sistémico), que se elevaría al 9,5% en visión *fully loaded*. Este requerimiento, comparado con los niveles actuales de la ratio CET1, constata que los requerimientos aplicables a CaixaBank no implicarían ninguna limitación automática de las referidas en la normativa de solvencia sobre las distribuciones de dividendos, de retribución variable y de intereses a los titulares de valores de capital de nivel 1 adicional. Asimismo, CaixaBank cumple holgadamente también con los requerimientos aplicables a partir del 1 de enero de 2017.

## CALIDAD DEL ACTIVO

### Significativa mejora de la calidad del activo

- Los saldos dudosos se reducen en 2.346 millones de euros en el año.
- A 31 de diciembre de 2016, la ratio de morosidad desciende hasta el 6,9% (-1 punto porcentual vs. 2015). Aislado el segmento promotor, la ratio de morosidad se sitúa en el 5,9%.
- 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%).

### Continua reducción de la exposición al crédito promotor

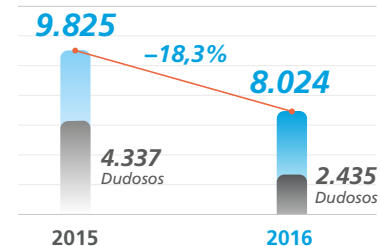
- En 2016 se mantiene la tendencia de reducción de la exposición al sector promotor con un descenso del 18,3%. El peso de la financiación al sector promotor cae en 84 puntos básicos, hasta el 3,9% del total de la cartera crediticia.
- El 64,7% de la cartera financia edificios terminados.
- La cobertura de los activos problemáticos del crédito promotor se sitúa en el 44%.

### Descenso de la cartera de activos adjudicados netos 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.
- Descenso del valor contable neto de los activos adjudicados disponibles para la venta hasta los 6.256 millones de euros (-1.003 millones de euros vs. 2015). La cobertura se refuerza hasta el 60%.
- Por otra parte, los activos inmobiliarios destinados al alquiler ascienden a 3.078 millones de euros netos de provisiones. La ratio de ocupación de esta cartera es del 91%.
- El total de inmuebles comercializados (venta o alquiler) en 2016 alcanza los 1.809 millones de euros, con resultados positivos en las ventas en el ejercicio (5% sobre el precio de venta). 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.

### Evolución de la financiación a promotores

En millones de euros

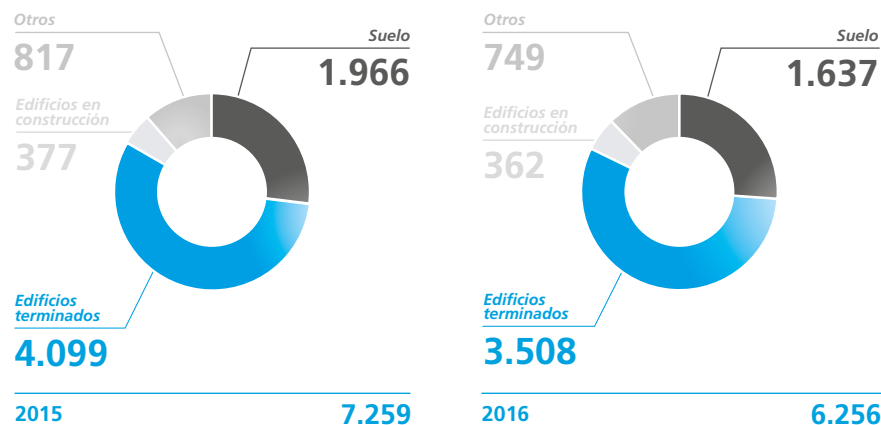


### Inmuebles comercializados en 2016



### Distribución de los activos adjudicados disponibles para la venta netos

En millones de euros





## LÍNEA ESTRATÉGICA 4

# Liderar la digitalización de la banca

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Consolidar el liderazgo en multicanalidad y movilidad.
- Desarrollo de la relación, experiencia y contratación digital de los clientes.
- Despliegue de estrategias ante nuevas tecnologías, entrantes y cambios regulatorios.

### HITOS EN 2016

La **penetración entre los clientes digitales** así como la contratación digital han seguido avanzando en 2016. Según comScore, el 32,4% de los clientes digitales en España son de CaixaBank, líder en penetración digital. Los reconocimientos internacionales también sitúan a la entidad como referencia en el ámbito de innovación. Destacan, en este sentido, los premios “Mejor banca móvil a nivel europeo en 2016” de *Forrester Research*, “Mejor proyecto tecnológico global 2016” por imaginBank de *The Banker* o “Innovador Global 2016” por *Efma* y *Accenture*, entre otros.

Desde esta posición de liderazgo, la entidad sigue centrando sus actuaciones en potenciar la **experiencia de los clientes digitales**, una relación que debe basarse no solo en la disponibilidad “a cualquier hora y en cualquier lugar” sino también en un servicio personalizado. En esta línea, CaixaBank ha lanzado desde el inicio del Plan nuevas funcionalidades e innovaciones, como el gestor inteligente “Mis finanzas”, el banco móvil imaginBank, la herramienta de pagos por móvil CaixaBankPay o nuevos canales y servicios de asesoramiento *on-line*.

Tras el lanzamiento del proyecto transversal de **big data** en 2015, CaixaBank está desarrollando productos y servicios a medida a través de un mejor conocimiento del cliente. El **big data** permite una mayor personalización y aporta mejoras en ámbitos como los modelos de riesgo, la experiencia de cliente y la oferta comercial.

Otro ámbito de actuación de esta línea estratégica es la **mejora de la efectividad comercial**. A cierre de 2016, la totalidad de empleados con perfil comercial disponen de un Smart PC que permite y agiliza la contratación fuera de la oficina mediante firma digital.

En términos de **transaccionalidad**, el porcentaje de las operaciones (como consulta de saldos, transferencias,..) que se realiza a través de la Línea Abierta se sitúa en torno al 83% (tres puntos porcentuales más respecto a 2014), lo que permite a la red comercial poder dedicar más tiempo en asesorar y ofrecer servicios de mayor valor añadido a los clientes.

**CaixaBank, líder en penetración digital con un 32,4% de los clientes digitales en España**



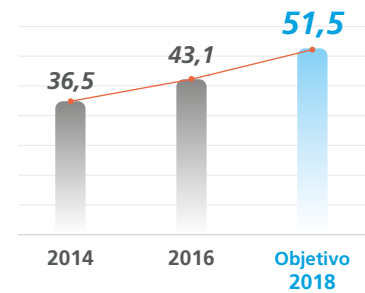
### PRIORIDADES DE ACTUACIÓN PARA 2017-2018

- Optimizar la experiencia de cliente digital en los procesos de contratación.
- Completar la infraestructura y desplegar el desarrollo de aplicaciones del *big data*.
- Digitalizar procesos con impacto en eficiencia y en mejora de la experiencia de cliente.
- Potenciar estrategias de seguridad de la información.

### Principales métricas de seguimiento

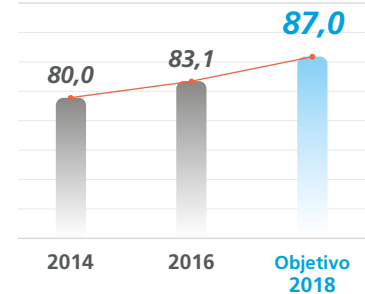
#### Clientes operativos por internet (web o móvil)\*

En porcentaje sobre el total de clientes



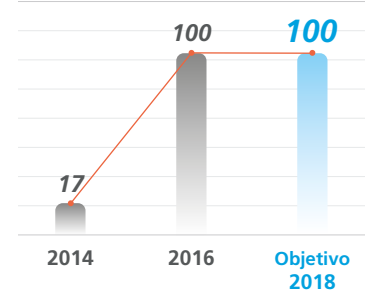
#### Absorción transaccional de la Línea Abierta

En porcentaje



#### Empleados con perfiles comerciales con Smart PC

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



### Objetivos

Identificar y anticipar las nuevas tecnologías y los cambios sociales para la transformación de la entidad en el nuevo entorno



### Nuestro modelo

Basado en tres pilares fundamentales para identificar palancas de transformación del negocio



### **Nuevos entrantes**

*Exploración y colaboración con nuevos entrantes en el mercado financiero para identificar oportunidades de mejora*

### **Nuevas tecnologías**

*Colaboración con expertos para testar las novedades tecnológicas y evaluar su capacidad de integración en CaixaBank*

### **Inteligencia colectiva y cocreación**

*Modelo abierto y participativo para clientes y empleados, que participan en el diseño de nuevas soluciones*



### **Objetivos**

Análisis de tendencias con foco en:

- **Digitalizar la experiencia** de los productos y servicios en cartera.
- **Incorporar nuevos productos y servicios** derivados del desarrollo tecnológico y la penetración de nuevos canales de interacción, como el móvil.

Análisis de tendencias tecnológicas con foco en:

- **Blockchain:** que puede simplificar e incrementar la eficiencia de los procesos de industrias que requieren intermediarios que aporten confianza o certifiquen información.
- **Cognitive Computing:** que permite a los sistemas simular el proceso del pensamiento humano, siendo capaces de aprender con cada interacción.

Fomento de la inteligencia colectiva y la cocreación a través de la involucración de **clientes, empleados y terceros**.



## Actividad

- **Análisis de las tendencias** y de los modelos de negocio de los nuevos **fintech**.
- **Contacto habitual con empresas**, generalmente de base tecnológica, para valorar posibilidades de colaboración.
- **Seguimiento de la actividad de otras empresas establecidas** del sector financiero, nacionales e internacionales.

Colaboración con *partners* de primer nivel para probar nuevas tecnologías:

- **Centro de Innovación IBM-CaixaBank**: para la gestión avanzada de la infraestructura tecnológica con, entre otros, proyectos de comercio exterior ligados al *cognitive computing*.
- **Partners en el área del big data** para explotar la información interna con técnicas de modelización avanzada con propósitos comerciales, de evaluación del riesgo y prevención del fraude.
- **Acuerdos para avanzar en el terreno del procesamiento de lenguaje natural**, los buscadores semánticos, el tratamiento de audio y otros.
- Identificación de casos de uso para la **aplicación de blockchain**.

### Innova

Plataforma de cocreación con empleados para testar productos y servicios y recoger nuevas ideas.

**5.217**  
sugerencias

### imaginChallenge

Hackaton de 24 h para desarrolladores, makers, diseñadores y creadores de apps móviles.

**Design Thinking**  
Desarrollo de nuevos servicios financieros para *millennials* (apps móviles y prototipos makers).

### Inspíranos

Plataforma en Línea Abierta para que los clientes comuniquen sus propuestas de mejora.

**6.245**  
ideas activas



## Resultados

### Transformación del negocio

Proyectos de transformación y evolución de la entidad para anticiparse y cubrir las necesidades de los clientes, manteniendo la ventaja competitiva y el nivel de servicio

Primer banco "mobile only" para el segmento joven



**CaixaBank Pay**

Nueva aplicación de pago móvil

### Videoconferencia

Servicio de asesoramiento especializado



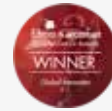
### Reconocimientos



Mejor proyecto tecnológico global 2016  
The Banker



Mejor Banca Móvil a nivel europeo 2016  
Forrester Research



Innovador Global 2016  
EY y Accenture



Mejor banco del mundo en innovación 2016  
Retail Banker



## LÍNEA ESTRATÉGICA 4 | Liderar la digitalización de la banca

### FOCO EN UNA BANCA INNOVADORA Y MULTICANAL



**La apuesta por la innovación se refleja en una elevada inversión en tecnología**

En millones de euros

**176,5**  
en total en 2016



**84,1**  
en I+D+i



**Los canales digitales, complementarios respecto a los canales físicos**

**+ calidad**  
**+ conveniencia**  
**+ eficiencia**

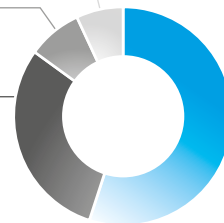
- Liberan recursos de la red, para mejorar la experiencia del cliente a través del asesoramiento y otras tareas de valor añadido
- Permiten ofrecer un servicio a medida, en cualquier lugar y hora

**Operaciones por canal**

Oficinas  
**7%**

Cajeros  
**8%**

TPV y  
automáticas  
**30%**



**Internet  
y móvil**  
**55%**

**Cerca de 1 de cada 4  
operaciones se realiza  
a través del móvil**



**El liderazgo en la adopción de soluciones para la movilidad se refuerza**

- 22.220 Smart PC desplegados
- 14,4 millones de firmas digitales

## LÍDERES EN CANALES DIGITALES

## Internet



Líderes en calidad del servicio por 7º año consecutivo (AQmetrix)

Líder global

Clientes operativos  
**5,3** millones

Penetración mercado  
**32,4%** (Nº1 nacional e internacional)

Operaciones realizadas  
**2.654** millones

**Nuevas soluciones**

- Nuevos servicios con filosofía digital, como Hucha, que permite establecer objetivos de ahorro personales
- Catálogos personalizados

## Móvil



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

Líder global

Clientes operativos  
**3,7** millones

Operaciones  
**1.774** millones

CaixaMóvil Store  
**3,1** millones de descargas

**Servicios avanzados**

- 61 apps gratuitas
- CaixaBankPay, solución de pago móvil con tecnología NFC, con más de 126.500 clientes habituales

## ImaginBank



El banco móvil mejor valorado en la categoría de finanzas en España (Apple Store / Google Play)

Primer banco mobile only

Ganador en la categoría "Mobile" según The Banker

"Most Innovative Digital Business Model Mobile" por Gartner

App  
**183.850** descargas

**Soluciones avanzadas**

- Categorización automática de gastos
- Domiciliación de recibos con foto
- Pago *contactless* (HCE, *sticker* y pulsera)
- Ahorro sistemático con Mis Retos

## Cajeros automáticos



Más de 250 prestaciones disponibles desde nuestros terminales

La red más extensa

Cajeros  
**9.479**

Cuota de mercado\*  
**18,5%**

Operaciones  
**630** millones

**Nuevos servicios**

- Renovación de la red para la mejora de la funcionalidad global del parque
- Reintegro con código, sin necesidad de tarjeta
- Mayor personalización de los menús

## Medios de pago



Líder del mercado, con 15,2 millones de tarjetas en circulación

Tarjetas

Cuota de mercado\*  
**22,9%** por facturación

Facturación  
**33.730** millones de euros

TPV  
**335.510** instalados

**Tecnología contactless**

- 64% de las tarjetas (+45% vs. 2015) y 88% de los TPV
- 23% de la facturación total con tarjetas
- Récord histórico de facturación durante el Black Friday (+18% en tarjetas y +14% en TPV vs. 2015)

\* Dato de septiembre de 2016 (Banco de España).

## LÍNEA ESTRATÉGICA 5

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

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Continuar la formación en capacidades profesionales críticas.
- Impulsar el modelo de descentralización en la gestión.
- Adaptar la estructura de compensación y promoción.
- Reforzar la cultura de la meritocracia y la diversidad.

### HITOS EN 2016

CaixaBank prosigue con el esfuerzo en materia de **formación y desarrollo de capacidades** de sus empleados. Desde 2015, más de 7.000 profesionales de la red comercial se han certificado en asesoramiento financiero por la Universidad Pompeu Fabra (UPF) y por el Chartered Institute for Securities & Investment (CISI). Cabe destacar también el elevado esfuerzo en formación en el segmento de Banca de Empresas, con más de 1.000 profesionales en curso de certificación.

Asimismo, en septiembre de 2015 se creó la Escuela de Riesgos de CaixaBank en colaboración con la Universidad Pompeu Fabra (UPF) y el Instituto de Estudios Bursátiles (IEB), donde más de 700 gestores se han certificado en Análisis de Riesgo Bancario, mientras que 1.400 directores y subdirectores están realizando el Postgrado de Análisis de Riesgo con especialidad *retail*.

Para continuar reforzando la **cultura de la meritocracia**, se han revisado los procesos con mayor impacto en este ámbito, tales como la evaluación del rendimiento y el reconocimiento profesional. En este sentido, se han adaptado los sistemas de remuneración y promoción a las necesidades de cada segmento de negocio, aumentando el vínculo entre compensación y resultados.

Las iniciativas encaminadas a **promover la diversidad** en sus distintas dimensiones (género, generación, procedencia, etc.), que prioriza el Plan Estratégico, han permitido un progreso gradual de la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad directiva, que se incrementa en más de dos puntos porcentuales respecto a 2014, hasta el 37%.

Finalmente, la entidad sigue impulsando los **programas de desarrollo directivo** con el fin de reforzar el modelo de “líderazgo transformador” y promover la innovación y el *empowerment*.

**Más de 7.000 profesionales de la red comercial con certificación externa en asesoramiento financiero desde 2015**



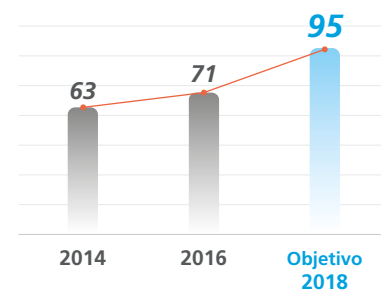
### PRIORIDADES DE ACTUACIÓN PARA 2017-2018

- Continuar los itinerarios de formación específica para los segmentos clave.
- Potenciar la figura del director de oficina.
- Avanzar en la cultura de la evaluación del talento (evaluación por competencias, *feedback* 180° y evaluación del rendimiento).
- Potenciar programas de talento directivo con foco en las personas con alto potencial.
- Continuar adaptando los sistemas de compensación y promoción a las necesidades de cada segmento de negocio.

### Principales métricas de seguimiento

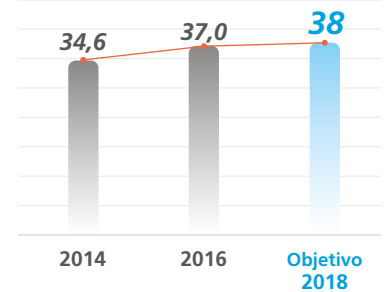
#### Profesionales certificados en competencias/segmentos clave

En porcentaje



#### Mujeres en puestos directivos\*

En porcentaje



\* En 2016, se ha ampliado el perímetro al incluir la subdirección comercial de oficina grande en las posiciones directivas, recalculando la cifra de 2014.

## UN GRAN EQUIPO

CaixaBank fundamenta su política de gestión de las personas en el respeto a la diversidad, la igualdad de oportunidades y la no discriminación por razones de género, edad, discapacidad o cualquier otra circunstancia. De forma coherente, considera esencial garantizar la transparencia en la selección y la promoción interna de todos sus profesionales.

Para ello, ha definido las siguientes políticas y principios de gestión:

- La diversidad, la igualdad de oportunidades y la conciliación.
- El impulso al 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.

Asimismo, considera esencial asegurar la satisfacción de sus empleados y contar con un entorno laboral positivo y unos equipos motivados y comprometidos. En este sentido, lanza bianualmente un Estudio de Opinión que recoge la voz de todos los profesionales de CaixaBank y que le permite identificar y priorizar acciones de mejora.

### PLAN DE MEJORA 2016

En 2016 se ha lanzado un Plan de mejora derivado del análisis de las conclusiones recogidas del Estudio de Opinión 2015 y que contó con más de 19.000 participantes. Este Plan, centrado en la opinión de los empleados, es un reflejo de la confianza y el compromiso de CaixaBank con su equipo humano.

**32.403**  
Grupo CaixaBank en 2016

**29.990**  
personas que trabajan en el banco



**32.242**  
2015

**52,6%**  
mujeres

**69**  
nacionalidades

**15,6**  
años de antigüedad media

**31.210**  
2014

**94,7%**  
empleados con estudios universitarios

**95,7%**  
empleados con contrato fijo indefinido

**92,3%**  
tasa de retención del talento

**100%**  
empleados formados

**49,1**  
horas de formación anual por persona

**90,3%**  
horas de formación on-line sobre el total



## Una plantilla óptima

CaixaBank trabaja para contar con la estructura y la plantilla óptima para ofrecer el mejor servicio posible. En 2016, con el objetivo de conseguir un reequilibrio territorial y optimizar la plantilla en determinadas provincias, se ofreció a los empleados de esos territorios y a aquellos movilizados con origen en los mismos, distintas opciones de desvinculación voluntaria recogidas en el Acuerdo Laboral de 29 de julio.

No obstante, CaixaBank mantiene su compromiso con la creación de empleo, ofreciendo oportunidades de incorporación a profesionales jóvenes que optan a su primer proyecto, así como a profesionales con experiencia y referentes en el mercado, con más de 1.500 nuevas contrataciones durante el ejercicio.

## 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; en el sostenido aumento de las mujeres en el equipo directivo y su presencia en los órganos de gobierno por encima de la media de las empresas del IBEX 35.

- Empresa Familiarmente Responsable (efr), habiendo renovado por segunda vez el certificado efr y ascendiendo en 2016 al nivel B+ de empresa Proactiva.
- Women's Empowerment Principles de Naciones Unidas, con el compromiso de alinear sus políticas para hacer avanzar la igualdad entre los géneros.
- Firma del Acuerdo Voluntario con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, para una mayor representatividad de la mujer en posiciones directivas.
- Charter de la Diversidad, para fomentar la igualdad de oportunidades y las medidas antidiscriminatorias.
- Observatorio Generación y Talento, con el objetivo de promover la gestión de la diversidad generacional en las organizaciones.

## Desarrollo y formación

Para el banco es prioritario reforzar la cultura de la meritocracia y asegurar que cuenta con los profesionales más cualificados, potenciando sus competencias profesionales críticas.

Para ello, mantiene un importante esfuerzo en formación, con cerca de 1,5 millones de horas de formación en 2016, e impulsa itinerarios de desarrollo profesional y programas de desarrollo directivo. En 2016, un 98,2% de los puestos directivos han sido cubiertos internamente.

***“Premio 25° Aniversario”  
de la FEDEPE (Federación  
Española de Mujeres  
Directivas, Ejecutivas,  
Profesionales y Empresarias)  
por su impulso del papel de  
la mujer en el ámbito laboral***



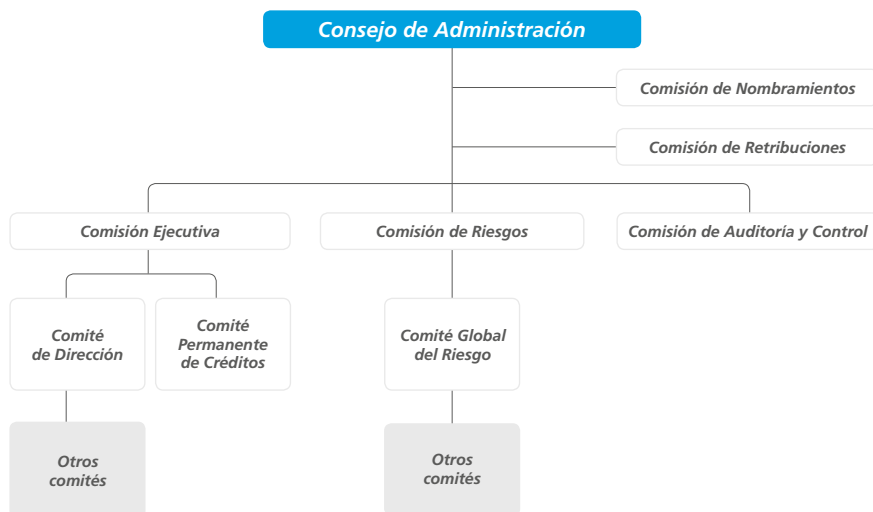
## GESTIÓN ACTIVA DE LOS RIESGOS

CaixaBank optimiza la relación entre la rentabilidad y el riesgo de su actividad de negocio para reforzar su liderazgo en banca minorista y afianzar su posición entre los grupos financieros más sólidos a nivel europeo. Para ello, cuenta con un sistema de gobierno corporativo, de gestión y de control de riesgos eficaz y alineado con su modelo de negocio, las expectativas de sus *stakeholders* y las mejores prácticas internacionales.

La **Estructura de Gobierno y la Organización** aseguran 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, la formación y la evaluación-retribución variable del desempeño de los empleados, entre otros.

### PRINCIPALES ÓRGANOS DE GESTIÓN DEL RIESGO



### HERRAMIENTAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN

**Marco de Apetito al Riesgo:** herramienta integral y prospectiva, con la que el Consejo de Administración determina la tipología y los umbrales de riesgo aceptables para conseguir los objetivos estratégicos.

**Mapa de Riesgos Corporativo:** incluye el Catálogo de Riesgos Corporativo y facilita el seguimiento y *reporting*, interno y externo, de los riesgos del Grupo.

**Evaluación y planificación de riesgos:** procesos institucionales para evaluar la evolución del perfil de riesgo (reciente, futuro e hipotético en escenarios de estrés) y la propia capacidad para asegurar un adecuado gobierno, gestión y control.

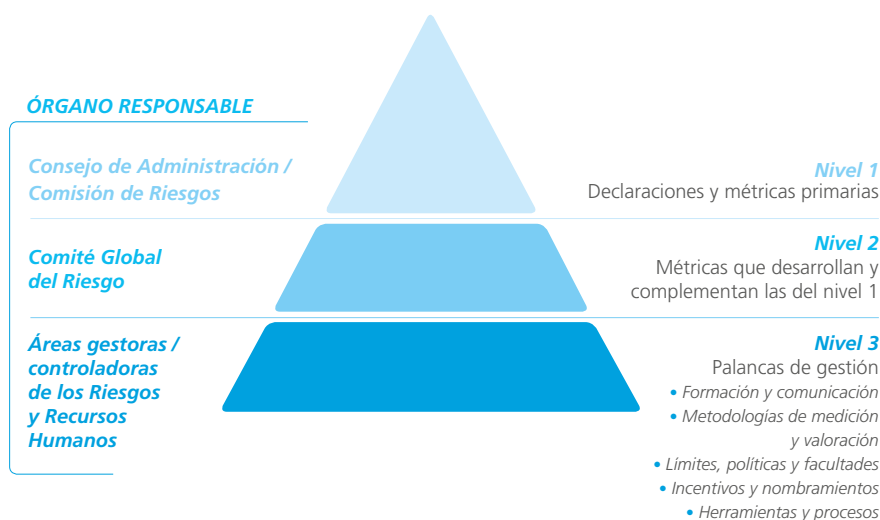
**Marco de Control Interno:** estructura con base en el modelo de las tres Líneas de Defensa, proporciona un grado de seguridad razonable en la consecución de los objetivos del Grupo.

## 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, incluidos en el Mapa de Riesgos Corporativo:

- **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



## MARCO DE CONTROL INTERNO

En línea con las directrices de los reguladores y las mejores prácticas del sector, se estructura con base en 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, mitigar y comunicar los principales riesgos que afectan al Grupo en el ejercicio continuo de su actividad.

**La segunda línea** actúa de forma independiente y tiene la función de asegurar la existencia de políticas y procedimientos de control de riesgos, monitorizar su aplicación, evaluar el entorno de control y reportar todos los riesgos materiales del Grupo. Está formada por la Subdirección General de Control & Compliance y las Unidades de Control integradas en la Dirección General de Riesgos y en la Dirección Ejecutiva de Intervención, Control de Gestión y Capital, reforzadas durante 2016.

**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.



## Catálogo de riesgos corporativos



Riesgos	Gestión del riesgo	Situación y principales actuaciones en 2016
<b>Recursos propios / Solvencia</b>		
<p><i>La restricción de la capacidad del Grupo para adaptar su volumen de recursos propios a las exigencias normativas o a la modificación de su perfil de riesgo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión se centra en mantener un perfil de riesgo medio-bajo y una confortable adecuación de capital para cubrir eventuales pérdidas inesperadas.</li> <li>• Objetivos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– 11% de capital mínimo, cómodamente por encima de los requerimientos mínimos de Basilea III.</li> <li>– Peso del consumo de participadas &lt; 10%.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CET1 regulatoria del 13,2%. Se cumplen holgadamente los requerimientos mínimos exigidos.</li> <li>• La venta de las participadas Bank of East Asia y Grupo Financiero Inbursa a CriteríaCaixa ha reducido el peso del consumo de participadas por debajo del 10%.</li> </ul>
<b>Liquidez y financiación</b>		
<p><i>Déficit de activos líquidos o limitación en la capacidad de acceso a la financiación del mercado, para satisfacer los vencimientos contractuales de los pasivos, los requisitos regulatorios o las necesidades de inversión del Grupo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólida posición de activos líquidos para la estructura de financiación existente:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Liquidez bancaria de disponibilidad inmediata de 50.408 millones de euros.</li> <li>– Ratio LCR de 160%.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Crédito</b>		
<p><i>Pérdida de valor de los activos del Grupo frente a una contrapartida por el deterioro de la capacidad de la misma para hacer frente a sus compromisos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Su gestión se caracteriza por una política de concesión prudente y de coberturas adecuadas.</li> <li>• El ciclo completo de gestión comprende toda la vida de la operación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firme mejora de las métricas de calidad crediticia del balance.</li> <li>• La evolución de los activos problemáticos sigue con tendencia a la baja (NPL 6,9%) y se obtienen mayores ganancias provenientes de las ventas de activos adjudicados.</li> <li>• Adaptación a la nueva Circular 4/2016 del Banco de España, que introduce cambios en la clasificación contable de los créditos y la metodología para determinar sus provisiones.</li> </ul>



## Riesgos

## Gestión del riesgo

## Situación y principales actuaciones en 2016

### Mercado

*Pérdida de valor de los activos o incremento de valor de los pasivos incluidos en la cartera de negociación del Grupo, por fluctuaciones de los tipos, spread de crédito, factores externos o precios en los mercados donde dichos activos/pasivos se negocian.*

- Su gestión se basa en: la estimación del riesgo diario; los ejercicios de testeo de la calidad de estas medidas (*backtest*); el cálculo de resultados hipotéticos ante cambios bruscos en los precios de mercado (*stress testing*), y el seguimiento y control de límites.
- El Grupo ha establecido un límite para el VaR diario para las actividades de negociación de 20 millones de euros.
- Nivel de riesgo bajo y estable, muy por debajo de los límites establecidos.

### Estructural de tipos

*Efecto negativo sobre el valor económico del balance o sobre los resultados, por la renovación de masas de activo y de pasivo a tipos distintos a los establecidos anteriormente, debido a cambios en la estructura de la curva de tipos de interés.*

- 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.
- La sensibilidad del margen financiero a un año ante un escenario de subida y bajada de 100 puntos básicos es del +6,46% y -2,35% respectivamente, respecto al margen de intereses a 1 año del escenario base.
- La sensibilidad del valor patrimonial es, considerando un escenario de subida y otro de bajada de 100 puntos básicos, aproximadamente del +3,76% en el escenario de subida y del -1,25% en el de bajada, respecto al valor económico del escenario base.

### 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.*

- 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.
- Cumplimiento de los nuevos requisitos introducidos por la Normativa Europea de Solvencia II, en vigor desde el 1 de enero de 2016.
- Participación en grupos de trabajo sectoriales.

## Catálogo de riesgos corporativos

Riesgos	Gestión del riesgo	Situación y principales actuaciones en 2016
<b>Legal y regulatorio</b>		
<p><i>Pérdidas por errores de interpretación o aplicación de la legislación y la regulación vigente o por fallos judiciales adversos. También incluye el riesgo de sufrir un impacto adverso en el valor económico por cambios legislativos o regulatorios.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 o administrativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en procesos consultivos de los reguladores nacionales, europeos e internacionales.</li> <li>• Coordinación de análisis de impacto normativo e implementación de nuevas normas mediante la fijación de criterios y procedimientos.</li> <li>• Publicación de la Estrategia Fiscal y aprobación y publicación de la Política de Control y Gestión del Riesgo Fiscal del Grupo.</li> </ul>
<b>Conducta y cumplimiento</b>		
<p><i>Aplicación de criterios de actuación contrarios a los intereses de los clientes y grupos de interés. Asimismo, deficiencias en los procedimientos que originen actuaciones u omisiones no ajustadas al marco jurídico y regulatorio, o a los códigos y normas internas, de las que se puedan derivar sanciones administrativas o daños reputacionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de gestión basado en las tres líneas de defensa.</li> <li>• Un Comité de Control Interno, creado en 2016, agrupa las funciones principales de la segunda línea, Control de Negocio y Auditoría Interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanzamiento del Proyecto estratégico de Transformación de la Cultura de control y cumplimiento en el marco del Plan Estratégico de CaixaBank.</li> <li>• Avances significativos en la ejecución del Plan de Transformación de CaixaBank de Prevención del Blanqueo de Capitales y de Sanciones Financieras Internacionales y en el modelo de Prevención de Delitos.</li> <li>• Definición y refuerzo del modelo de Cumplimiento, incluyendo la creación de un área de <i>Reporting</i> y Comunicación y otra de Análisis de la Información.</li> <li>• Redefinición del modelo de gobierno, con la dependencia directa de la dirección de Control&amp;Compliance del Consejero Delegado.</li> </ul>
<b>Tecnológico</b>		
<p><i>Inadecuación o fallos de hardware y software de las infraestructuras tecnológicas, que pueden comprometer la disponibilidad, integridad, accesibilidad y seguridad de las infraestructuras y los datos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión del riesgo se realiza a través de indicadores –<i>Key Risk Indicators</i> (KRI)–, que son objeto de medición constante a través de herramientas específicas y se reportan a los responsables del riesgo operacional.</li> <li>• Los KRI están alineados con la agrupación en cinco categorías que realiza el regulador: riesgo de disponibilidad y continuidad; riesgo de seguridad; riesgo de cambio; riesgo de integridad de datos y riesgo de externalización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un indicador específico para medir el <i>Risk Appetite Framework</i> del riesgo a partir de indicadores existentes.</li> <li>• Consolidación de los controles e indicadores existentes aplicando las mejores prácticas internacionales.</li> <li>• Renovación de la certificación ISO 27001 de protección de la seguridad de los servicios web.</li> <li>• Obtención de la certificación ISO 27031 para el diseño del cuerpo normativo de la Contingencia Tecnológica.</li> </ul>

Riesgos	Gestión del riesgo	Situación y principales actuaciones en 2016
<b>Procesos operativos y eventos externos</b>		
<p><i>Pérdidas o daños provocados por errores operativos en los procesos vinculados a la actividad de CaixaBank, por acontecimientos externos que escapan a su control o por terceras personas ajenas a la misma, tanto de forma accidental como dolosa.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión del riesgo es responsabilidad del Comité de Riesgo Operacional, con representación de miembros de las tres líneas de defensa.</li> <li>• La gestión se basa en el uso de diferentes palancas: bases de datos (BDD) de pérdidas, indicadores de riesgo (KRI), escenarios extremos, autoevaluaciones de riesgo y, cuando procede, la generación de puntos débiles.</li> <li>• La implicación de la primera línea de defensa es fundamental y se materializa, principalmente, en el enriquecimiento de la BDD y la ejecución de autoevaluaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de las campañas anuales de autoevaluaciones y escenarios extremos.</li> <li>• Establecimiento de ámbitos de colaboración con la unidad de Control de Negocio, como nuevo actor en el marco de la gestión del riesgo operacional.</li> <li>• Construcción de un nuevo indicador sintético RAF de segundo nivel para el riesgo de conducta.</li> <li>• Participación en ejercicios de <i>stress test</i> promovidos por autoridades europeas (EBA) y en estudios sobre la aplicación del nuevo método de cálculo de requerimientos de capital (SMA).</li> </ul>
<b>Fiabilidad de la información financiera</b>		
<p><i>Deficiencias en la exactitud, integridad y criterios de elaboración de los datos necesarios para la evaluación de la situación financiera y patrimonial del Grupo CaixaBank.</i></p>	<p>La gestión se realiza desde varios ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control contable en cada cierre mensual.</li> <li>• Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF), diseñado de acuerdo con lo establecido por la CNMV y encuadrado en el modelo de las tres líneas de defensa, como parte de la segunda línea.</li> <li>• Validación por la segunda línea de defensa del proceso de planificación financiera y de capital.</li> <li>• Seguimiento trimestral de métrica del RAF de segundo nivel, con umbral de alerta.</li> <li>• Seguimiento trimestral de los indicadores de riesgo (KRI) relacionados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión, actualización e incorporación de controles clave para los procesos relevantes, con especial atención en la creación de nuevos controles sobre filiales.</li> <li>• Aplicación del Modelo de certificación interna ascendente de controles clave, sin incidencias significativas.</li> <li>• Creación del Comité de Gobierno de la Información y Calidad del dato.</li> <li>• Aumento del alcance de intervención y control contable.</li> </ul>
<b>Reputacional</b>		
<p><i>Menoscabo de la capacidad competitiva por deterioro de la confianza en CaixaBank de alguno de sus grupos de interés, a partir de la evaluación que dichos grupos efectúan de las actuaciones u omisiones, realizadas o atribuidas, de la entidad, su alta dirección u órganos de gobierno.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Cuadro de Mando de Reputación (CMR) permite seguir de forma continua los indicadores de reputación de CaixaBank. Además, proporciona el Índice Global de Reputación, una métrica anual, comparable y con visión <i>multistakeholder</i> que permite definir objetivos para una gestión más eficiente de la reputación.</li> <li>• 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de nuevos indicadores al CMR para reforzar la visión <i>multistakeholder</i></li> <li>• Desarrollo de una herramienta informática interna para el cálculo, análisis y seguimiento de los resultados del CMR.</li> <li>• En materia de identificación y gestión de riesgos reputacionales: aprobación de la Política de actuación en materia de defensa, que establece los criterios de actuación de CaixaBank en relación con este sector.</li> <li>• Revisión del protocolo existente relativo a relaciones con Personas Políticamente Expuestas.</li> </ul>



## CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD

CaixaBank, el banco minorista líder en España, es uno de los agentes clave de la economía del país. El banco trabaja para impulsar la actividad económica y la productividad empresarial y contribuye a la generación de ocupación y la inclusión financiera. Para ello, resulta clave su fortaleza financiera, ya que le permite mantener los puestos de trabajo, adquirir productos y servicios a los proveedores y remunerar a sus accionistas y contribuir, de este modo, a la Fundación Bancaria “la Caixa” y su Obra Social.

### IMPACTO DE NUESTRA ACTIVIDAD

CaixaBank aporta valor económico a la economía tanto a través de su actividad financiera como de forma indirecta –a través de su gasto en proveedores– y a partir del efecto que tiene el gasto de los salarios de sus empleados y los dividendos recibidos por los accionistas y de la actividad que generan las empresas y autónomos a los que financia.

Asimismo, la entidad considera su deber contribuir a las finanzas públicas, a partir de una política fiscal que responde a los principios de responsabilidad, prudencia y transparencia.

#### Generación de ocupación

El banco es una fuente importante de generación de empleo:

- Directo, con sus 32.403 empleados.
- Indirecto, con 35.663 puestos de trabajo generados a través del efecto multiplicador de sus compras a proveedores.
- Inducido, derivado de la compra de productos y servicio por parte de empleados y proveedores y de la financiación a los clientes.

Asimismo, colabora desde la red de oficinas en la difusión a sus clientes del programa Incorpora de la Obra Social “la Caixa” para la inclusión laboral de personas en riesgo de exclusión. Más de 9.500 empresas están adheridas al programa, que ha generado más de 28.000 oportunidades de trabajo durante el año.

#### Contribución de CaixaBank a la economía española

**8.094** *Aportación directa e indirecta al PIB español*  
millones de euros  
(0,72% sobre el PIB)

**1.788** *Compras a proveedores*  
millones de euros  
(96% nacionales)

**2.093** *Contribución tributaria*  
millones de euros

## IMPULSO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA Y EMPRESARIAL

CaixaBank mantiene su vocación de servicio al sector productivo y a las familias y trabaja para impulsar la innovación y el emprendimiento.

### Autónomos y empresas

Cerca de la mitad de las empresas españolas (pequeñas, medianas y grandes) y un tercio de los autónomos son clientes de CaixaBank, gracias a una amplia oferta de productos y servicios especialmente adaptados a sus necesidades.

Durante 2016, aumentan las cuotas de mercado (+14 puntos básicos la cuota de crédito a empresas, hasta el 14,1% y +159 puntos básicos la de crédito comercial, hasta el 17,5%). Asimismo, crece el número de operaciones nuevas concedidas y la cartera de crédito bruta a empresas, que alcanza los 64.813 millones de euros (+8,3% vs. 2015).

Asimismo, CaixaBank ha continuado reforzando sus propuestas de valor especializadas.

- **Firma de acuerdos de colaboración que le permiten ofrecer soluciones novedosas a sus clientes**, negocios y empresas. En 2016, destacan:
  - El acuerdo con el BulliFoundation, para desarrollar proyectos de innovación y gestión en restauración para autónomos, comercios y microempresas.
  - Primera entidad financiera española que puede ofrecer el acceso a Opportunity Network, una plataforma internacional dedicada a encontrar socios de confianza y oportunidades de negocio de calidad.
  - Nueva Cátedra Universidad-Empresa AgroBank con la Universidad de Lleida, sobre calidad e innovación agroalimentaria. Cabe destacar que los clientes agrarios superan los 342.000 (un 24,1% de los autónomos agrarios del país son clientes).
- **Convocatoria de una nueva edición de los Premios CarácterEmpresa**, creados con la CEOE para reconocer a empresas españolas innovadoras y que apuestan por la internacionalización.
- **Organización de eventos especializados** con ponentes del primer nivel, para ofrecerles un servicio global. En 2016 han contado con más de 9.000 asistentes.
- **Puesta en marcha del servicio de especialistas virtuales** que permite realizar visitas y contratación de productos a través de videoconferencia.

#### Clientes de CaixaBank

**33,1%** De los autónomos españoles

**44,9%** De las empresas españolas (1-100 millones de euros de facturación)

#### Financiación a autónomos

**83.771** Operaciones nuevas concedidas (+4,4% vs. 2015)

#### Financiación a empresas

**231.596** Operaciones nuevas concedidas (+9,7% vs. 2015)

## MicroBank

MicroBank, el mayor banco social especializado en microfinanzas de Europa, se dirige a los segmentos de población cuyas necesidades financieras no están suficientemente cubiertas.

- Opera desde 2007, a través de la red de oficinas de CaixaBank, para promover la actividad productiva, la creación de puestos de trabajo, el autoempleo, el desarrollo personal y familiar y la inclusión financiera.
- Cuenta con una amplia oferta de microcréditos adaptados a las necesidades de emprendedores, microempresas, personas y familias. Asimismo ofrece servicios bancarios básicos y gestiona la actividad del Monte de Piedad, que facilita préstamos prendarios a través de cuatro oficinas especializadas.

En 2016, MicroBank ha seguido potenciando las líneas de actividad dirigidas a los colectivos socialmente más sensibles, con el objetivo de facilitar recursos que ayuden a generar oportunidades y contribuyan a mejorar su calidad de vida. Entre ellos:

- Los Microcréditos Sociales: ofrecen financiación a nuevos emprendedores y les facilitan el acceso a soporte técnico y asesoramiento a través de más de 500 entidades colaboradoras.
- Los Microcréditos Confianza: financian la cobertura de necesidades básicas y proyectos de autoempleo de personas en situación de exclusión social severa, que además reciben apoyo a través de grupos de ayuda mutua.
- Los Préstamos Máster Erasmus+: para que estudiantes universitarios sin ingresos ni garantías puedan financiar sus estudios de máster en otro país europeo, empezando a pagar un año después de finalizar los estudios.
- El programa de Educación Financiera: para personas que deseen recibir formación que les ayude a mejorar la administración de su presupuesto familiar, conocer mejor los productos y servicios bancarios básicos y prevenir el sobreendeudamiento.

## Premios EmprendedorXXI

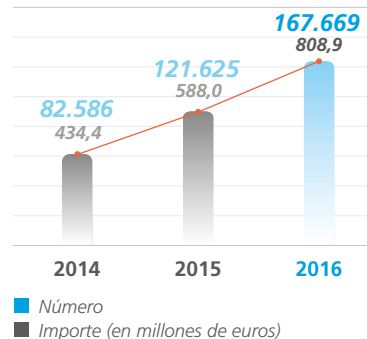
Los Premios EmprendedorXXI identifican, reconocen y acompañan a las empresas innovadoras de reciente creación con mayor potencial de crecimiento en España. Estos premios se conceden a través de Caixa Capital Risc y de acuerdo con la Empresa Nacional de Innovación, ENISA.

Desde su creación en 2007, en el marco de los Días del Emprendedor que se celebraban en toda España, se han invertido 4,28 millones de euros en premios y acciones de acompañamiento y se ha generado una comunidad de 289 ganadores.

**18.608** *Microcréditos para emprendedores y negocios concedidos durante el año*

**24.935** *Puestos de trabajo creados gracias a los microcréditos para emprendedores y negocios*

### Microcréditos concedidos

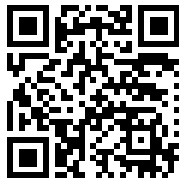


*El 87% de las empresas ganadoras de los premios EmprendedorXXI continúan activas y la mayoría tiene una clara presencia internacional*





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 2016 auditadas del Grupo CaixaBank. Ambos documentos son consultables en la web corporativa.



Acceda a la versión *on-line* en  
[www.CaixaBank.com/informeintegrado2016](http://www.CaixaBank.com/informeintegrado2016)



móvil

tableta

PC

