



INFORME
CORPORATIVO
INTEGRADO

2017





CaixaBank en 2017

Reforzando nuestra posición en el mercado



15,7
millones de clientes
(13,8 millones en CaixaBank)



Red comercial
5.379
oficinas
(4.681 oficinas retail en CaixaBank)
9.427
cajeros



36.972
profesionales, comprometidos con la calidad de servicio
(29.119 en CaixaBank)



Medios de pago
17,8
millones de tarjetas
(16,3 millones de tarjetas en CaixaBank)
407.568
(373.133 TPV en CaixaBank)

Fortaleza de balance

Recursos de clientes

349.458
millones de euros
+15,0% Var. 2016-2017 +11,5% Aport BPI

Activos totales

383.186
millones de euros
+10,1% Var. 2016-2017 +8,5% Sector

Créditos brutos

223.951
millones de euros
+9,3% Var. 2016-2017 +11,2% Aport BPI

Posición de liderazgo y continuo crecimiento

EL MAYOR NÚMERO DE CLIENTES DIGITALES ACTIVOS



Banca móvil
4,3
millones de clientes activos



Banca on-line
5,7
millones de clientes activos

CUOTAS DE MERCADO

Depósitos
(Otros Sectores Residentes)*



Créditos
(Otros Sectores Residentes)*



Nóminas domiciliadas



Planes de pensiones



Seguros de ahorro*



Fondos de inversión



Crédito consumo



* Últimos datos disponibles.

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

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

con la adquisición de BPI en 2017

Mayor capacidad de generar ingresos y resultados

Margen bruto

8.222

millones de euros

+5,1% +9,9%
2016-2017 Aport BPI

Ingresos core



7.887

millones de euros

+18,0%
2016-2017

Resultado atribuido al Grupo



1.684

millones de euros

+60,9% +16,8%
2016-2017 Aport BPI

Ratio de eficiencia (Sin costes extraordinarios)*

54,3%

ROTE



8,4%

Holgada liquidez y solidez en capital

Activos líquidos totales

72.775

millones de euros

Solvencia

11,7%

Common Equity Tier 1
(CET 1) fully loaded

Calidad crediticia reforzada

Elevadas coberturas

50%

de créditos
dudosos

58%

de inmuebles
adjudicados disponibles
para la venta**

Gestión de activos problemáticos

Saldo dudosos***



-1.668

millones de euros
Var. 2016-2017

Inmuebles adjudicados
disponibles para la venta***



-378

millones de euros
Var. 2016-2017

Un valor reconocido y con atractiva rentabilidad por dividendo

Cotización de la acción

3,889 €

al cierre
(29/12/2017)

Remuneración al accionista

0,13

euros
por acción

Dos pagos
en efectivo

Rentabilidad por dividendo

3,3%

según la cotización al cierre

Presencia en índices de sostenibilidad

MEMBER OF

**Dow Jones
Sustainability Indices**

In Collaboration with RobecoSAM



FTSE4Good

* En 2016 no se incluían los gastos asociados relacionados con el Acuerdo Laboral. En 2017 no se incluyen los relacionados con BPI.

** Cociente entre la deuda bruta cancelada en la ejecución hipotecaria o dación del inmueble menos el valor contable neto actual del activo inmobiliario y la deuda bruta cancelada en la ejecución hipotecaria o dación del inmueble.

*** No incluye la aportación de BPI tras la toma de control.

INFORME
CORPORATIVO
INTEGRADO

2017



ÍNDICE

2	CARTA DEL PRESIDENTE
3	CARTA DEL CONSEJERO DELEGADO
4	NUESTRA IDENTIDAD
7	GOBIERNO CORPORATIVO
12	MODELO DE NEGOCIO
20	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
52	GESTIÓN ACTIVA DE LOS RIESGOS
59	CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD



“Nuestro compromiso con todas las comunidades donde estamos presente se refleja tanto en la gestión ética y responsable del negocio bancario como en la contribución al progreso y bienestar de la sociedad.”

Jordi Gual Solé
Presidente

Carta del Presidente

Nuestra entidad ha demostrado, un año más, su dedicación y compromiso con todas aquellas personas que depositan en ella su confianza, ya sean accionistas, clientes, empleados o el conjunto de la sociedad.

Tras más de 110 años de historia, CaixaBank sigue apostando por un modelo de servicio al cliente basado en una propuesta de valor diferencial, la cercanía, la calidad de servicio y una apuesta firme y decidida por la innovación. Trabajamos con el objetivo de afianzar relaciones a largo plazo con nuestros clientes, asesorándoles con rigor y transparencia y con un equipo humano preparado y comprometido.

Así se explica que cada vez más personas y empresas nos elijan. Casi el 27% de la población española escoge a CaixaBank como su banco principal, un punto porcentual más que en 2016. Un liderazgo que se extiende al ámbito digital. Más de la mitad de nuestros clientes son digitales gracias a los esfuerzos que hemos hecho para asegurar la mejor oferta omnicanal. Con la adquisición del banco portugués BPI, queremos consolidarnos, además, como la entidad financiera de referencia en el conjunto de España y Portugal.

Esta fortaleza comercial permite que la entidad pueda aprovechar el actual contexto de recuperación económica para que sus resultados progresen de forma muy destacada, manteniendo en todo momento la solidez financiera del Grupo y una gestión prudente de riesgos. La rentabilidad del Grupo ha seguido creciendo hasta alcanzar el 8,4% para el conjunto de 2017, un resultado que nos acerca al objetivo estratégico de situarla en un 9%-11% en 2018.

Los buenos resultados se han reflejado también en la acción, que ha superado a los principales índices de referencia con una revalorización de casi un 25% en 2017. Un año de éxitos en el cual, además de la adquisición de BPI, se ha completado la desconsolidación entre CaixaBank y CriteríaCaixa, una decisión que simplifica la estructura del Grupo a ojos del supervisor y del mercado.

Conscientes de nuestras responsabilidades con los intereses de nuestros clientes, empleados y accionistas, el Consejo de Administración decidió por unanimidad trasladar en octubre el domicilio social a Valencia para proteger plenamente la seguridad jurídica y regulatoria, elemento indispensable para la actividad bancaria. La entidad se ha adaptado a lo largo de su historia a diferentes circunstancias políticas, sociales y económicas, pero siempre lo ha hecho –y lo seguirá haciendo– manteniendo sus valores y su compromiso con todas las comunidades donde está presente.

Este compromiso se refleja tanto en la gestión ética y responsable del negocio bancario como en la contribución al progreso y bienestar de la sociedad. En este sentido, quiero subrayar la estrecha colaboración entre CaixaBank y la Obra Social de la Fundación Bancaria “la Caixa”, cuyo presupuesto –financiado en una parte importante con los dividendos cobrados de su participación accionarial en CaixaBank– aumenta en 2018 hasta los 520 millones de euros, más que en ningún otro año.

CaixaBank pone al servicio de la Obra Social su extensa red de oficinas y el conocimiento del territorio y de las necesidades locales que aporta esta capilaridad para que la actividad de la Fundación llegue allí donde es más necesaria. Además, más de 5.500 empleados de CaixaBank forman parte del programa de voluntariado que comparten el banco y la Fundación. Es una labor que el banco complementa con otras iniciativas sociales, como los esfuerzos para promover la inclusión financiera o las ayudas a la vivienda. En 2017 debemos felicitarnos por el décimo aniversario de MicroBank, que ha concedido más de 4.000 millones de microcréditos a muchas familias y pequeños negocios, convirtiéndose así en el primer banco europeo en microfinanzas. Gracias a esta actuación, se han creado 180.000 puestos de trabajo en unos años marcados por la crisis económica y financiera.

Desde CaixaBank, estamos decididos a continuar creando valor para todas las personas que apuestan por la entidad y por su modelo diferente de hacer banca. Nos sentimos preparados para afrontar nuevos retos y seguir proyectando hacia el futuro nuestra trayectoria de prudencia, excelencia y crecimiento.

Carta del Consejero Delegado

En CaixaBank hemos proseguido en 2017 con nuestra trayectoria de crecimiento y consolidación del liderazgo en banca minorista, y cerramos con un balance muy satisfactorio tanto en la perspectiva comercial como en la de resultados.

Fruto de una intensa actividad comercial, hemos seguido aumentando un año más nuestras cuotas de mercado en los productos fundamentales de relación con el cliente, donde ya partíamos de posiciones de destacado liderazgo. Por ejemplo, en el mercado español hemos alcanzado cuotas del 26,3% en nóminas, del 26,4% en seguros de ahorro o del 23,5% en planes de pensiones. Concluimos el ejercicio con aumentos sustanciales de la base de clientes vinculados y de los índices de satisfacción, que nos indican que estamos incrementando el nivel de fidelidad y el servicio a nuestros clientes.

Uno de los proyectos significativos del año ha sido la adquisición en el mes de febrero del 84,5% del banco portugués BPI tras la OPA lanzada en 2016. Con su integración incorporamos la mejor franquicia bancaria de Portugal, con un excelente equipo gestor y que se puede beneficiar ahora de la dimensión, la solidez financiera y también de la experiencia del Grupo CaixaBank en segmentos donde hemos demostrado gran nivel competitivo. El primer año de andadura ya se ha demostrado muy positivo, pues BPI ha aportado al Grupo CaixaBank un 10% del resultado total, habiendo además conseguido crecimiento en su volumen de facturación y de clientes, a la vez que se ponían las bases para materializar las sinergias operativas anunciadas de 120 millones de euros.

El Grupo CaixaBank ha experimentado en el año un crecimiento en recursos de clientes y en la cartera de crédito del 15% y el 9,3% respectivamente. La buena evolución de los ingresos recurrentes y el mantenimiento de la disciplina de costes nos han permitido incrementar un 60,9% el resultado neto, hasta alcanzar los 1.684 millones de euros, que constituye la mayor cifra desde la creación del Grupo CaixaBank. Al mismo tiempo hemos podido mejorar la calidad de nuestro activo, reduciendo los saldos dudosos muy significativamente, y, como no podía ser de otra forma, seguimos manteniendo nuestra tradicional fortaleza financiera, de manera que finalizamos el año con niveles de liquidez excepcionales, por encima de los 72.000 millones de euros, y una ratio de capital CET1 *fully loaded* del 11,7% que la sitúan entre las más altas del sector.

Esta trayectoria es el resultado de un robusto modelo de negocio que combina un esquema de distribución muy capilar de servicios financieros junto con un alto grado de especialización por negocios. La capilaridad nos facilita la necesaria cercanía con el cliente y la especialización nos asegura responder a sus necesidades con propuestas adaptadas y de verdadero valor. Añadido a ello, la decidida apuesta por la digitalización de procesos operativos y equipamientos nos está posibilitando desplegar un modelo de asesoramiento personalizado y efectivo tanto en las oficinas como a través de los canales electrónicos. La digitalización además nos permite simplificar la carga operativa y liberar tiempo para tareas de mayor valor añadido, aumentando también nuestra capacidad para responder a las nuevas exigencias tanto regulatorias como sociales.

Estamos asimismo muy satisfechos del grado de avance en nuestro Plan Estratégico: nuestro enfoque en el cliente resulta en mejoras de calidad y reputación, la rentabilidad se recupera a buen ritmo y los retos en el ámbito de gestión de personas y digitalización se están cumpliendo. Debo subrayar una vez más que esto no sería posible si el Grupo CaixaBank no contase con un equipo extraordinario. El desarrollo del capital humano sigue siendo la clave del éxito y por ello seguimos dedicando importantes esfuerzos a programas de capacitación, despliegue de políticas de comercialización responsable y programas para el refuerzo de la transparencia, la diversidad y la meritocracia, que se continuarán impulsando en los próximos ejercicios.

Encaramos pues el nuevo ejercicio con confianza y optimismo, preparados para continuar ejerciendo el liderazgo en el sector financiero ibérico, y convencidos de que los valores tradicionales de nuestro Grupo –calidad, confianza y compromiso social– siguen con la máxima vigencia y son nuestra herramienta más útil para acometer los retos futuros.



“Estamos muy satisfechos del grado de avance en nuestro Plan Estratégico: nuestro enfoque en el cliente resulta en mejoras de calidad y reputación, la rentabilidad se recupera a buen ritmo y los retos en el ámbito de gestión de personas y digitalización se están cumpliendo.”



Gonzalo Gortázar Rotaache
Consejero Delegado



Nuestros valores:
calidad, confianza
y compromiso social

Nuestra identidad

CaixaBank es el banco minorista líder en España, con la mayor base de clientes, una destacada fortaleza de balance y una cultura y valores centenarios. Tras la adquisición del banco portugués BPI, el Grupo CaixaBank consolida una posición de referencia en banca minorista en el conjunto de España y Portugal. Su modelo de negocio se basa en la especialización, con una propuesta de valor adaptada para cada segmento. CaixaBank tiene la voluntad de ser reconocido de forma diferencial por su modelo de banca socialmente responsable, y mantiene como prioridades la alta exigencia en calidad de servicio, una firme apuesta por la movilidad y la digitalización, la capacidad de innovación, la robustez financiera y la proximidad.

Referente en el conjunto de España y Portugal

Institución insignia

15,7 millones de clientes

Banco principal para el **26,7%** (>1 de cada 4) de los clientes particulares en España

La **mayor red comercial** en España: 4.874 oficinas y 9.427 cajeros

Líder en banca móvil y on-line en España: 55% de clientes son digitales

23.248 millones de euros de **capitalización bursátil**

383.186 millones de euros de **activo total**

CaixaBank, mejor Banco en España por *Euromoney* y **Mejor Banco Digital en Europa Occidental** por *Global Finance*

BPI, Banco con mayor satisfacción de clientes en Portugal por *ECSI*

Estrategia sólida

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

1.684 millones de euros (+60,9% vs. 2016), **beneficio atribuido** del Grupo, **mayor resultado anual conseguido**

Fortaleza de balance: CET1 *fully loaded* del 11,7%

349.458 millones de euros (+15,0% vs. 2016) de **recursos de clientes**

Elevada liquidez: ~73.000 millones de euros en activos líquidos

Apuesta por la movilidad y la digitalización: 100% gestores con Smart PC y el 98% de firmas digitales

Equipo capacitado: >10.500 gestores diplomados en asesoramiento financiero

Banca socialmente responsable

7.511 millones de euros de **contribución** directa e indirecta **al PIB español**

Nuevo **Plan Director de Banca Socialmente Responsable**

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

El **mayor parque de vivienda social** privado del país, con más de 32.000 pisos

10.498 **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** y los **Principios de Inversión Socialmente Responsable de Naciones Unidas**

Estructura accionarial

El accionista de referencia del banco, con una participación del 40% 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 605.000 accionistas, y cerca del 70% de este *free float* está en manos de inversores institucionales.

ESTRUCTURA DE BASE ACCIONARIAL

En porcentaje



DESCONSOLIDACIÓN PRUDENCIAL DE CRITERIACAIXA

Desde la reorganización del Grupo "la Caixa" en 2011, CriteríaCaixa era el accionista de control de CaixaBank y la matriz del Grupo a efectos prudenciales.

En 2016 se acordó con el supervisor una hoja de ruta según la cual, antes de finalizar 2017¹, CriteríaCaixa planeaba perder la condición de accionista de control y CaixaBank pasaría a ser la matriz del grupo bancario.

En septiembre de 2017, el Banco Central Europeo reconoció la desconsolidación, a efectos prudenciales, de CaixaBank en CriteríaCaixa. En su decisión, el BCE consideró que CriteríaCaixa ya no ejercía el control o una influencia dominante sobre CaixaBank:

- Critería no tiene más del 40% de participación de CaixaBank.
- El Consejo de Administración de CaixaBank tiene una mayoría de consejeros independientes.
- Se ha nombrado un consejero coordinador entre los independientes.
- No existe financiación significativa entre los grupos CaixaBank y CriteríaCaixa.

En consecuencia, CaixaBank ha pasado a ser la empresa matriz del conglomerado financiero, clasificándose como entidad supervisada significativa².

Para CaixaBank, la reducción gradual de la participación de CriteríaCaixa a lo largo de los últimos años ha resultado en un mayor capital circulante, una base accionarial más diversificada y una mayor liquidez en el mercado de acciones de CaixaBank.

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

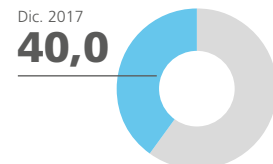
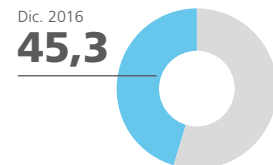
2. Hecho relevante 256741 publicado en la CNMV el día 26 de septiembre de 2017.

El capital social circulante está repartido entre más de 605.000 accionistas



REDUCCIÓN GRADUAL DE LA PARTICIPACIÓN DE CRITERIACAIXA

Porcentaje de participación de CriteríaCaixa en CaixaBank



Información, transparencia y proximidad al accionista



Atención personalizada

562 llamadas atendidas

748 e-mails contestados

Oficina del accionista virtual y presencial



Aula, formación financiera

18 cursos formativos en economía y mercados financieros

2.300 horas de formación a más de **1.150 accionistas**

Nuevos **vídeos** y **fichas** formativos en la página web

Nueva **App** donde consultar los recursos formativos



Participación

3 reuniones del Comité Consultivo de accionistas CaixaBank, una de ellas virtual

17 encuentros corporativos, **17 reuniones** con accionistas y **2 eventos** culturales y de ocio

2.300 accionistas asistentes



Información

1,82 millones de Newsletter Accionistas CaixaBank

286.709 ejemplares de la Revista Accionistas CaixaBank

5,9 millones de e-mails y alertas informativas enviados

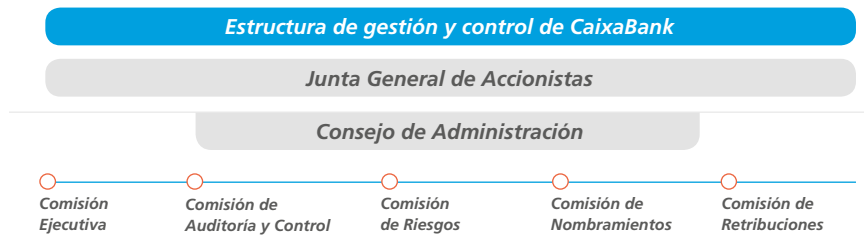
Espacio del Accionista de la web corporativa

Presencia en **Twitter @AccionistasCABK**

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.



En 2017 se ha progresado en la implantación de las mejores prácticas del gobierno corporativo, entre otros aspectos, con el aumento del número de consejeros independientes y con el nombramiento de un consejero coordinador, atribuyéndole las siguientes facultades: presidir el Consejo de Administración en ausencia del presidente y de los vicepresidentes; hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros independientes; mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista, en particular, en relación con el gobierno corporativo de la sociedad; y, coordinar el plan de sucesión del presidente.

Adicionalmente, se ha llevado a cabo la modificación de los Estatutos Sociales y del Reglamento del Consejo para limitar el número de consejeros dominicales que pueden representar a un mismo accionista (sin perjuicio del derecho de representación) y se refuerza el papel de los consejeros independientes. Esto último tiene lugar tanto mediante el aumento de la presencia de dichos consejeros en las distintas comisiones del consejo como en la prohibición de participación de los consejeros dominicales que representan a un mismo accionista, en los acuerdos de propuesta y nombramiento de los consejeros independientes.

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
- Nombramiento de un Consejero Coordinador

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
- Incremento de presencia de consejeros independientes y de mujeres en el Consejo
- Separación total del Consejo de la Fundación Bancaria "la Caixa"

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

A 31 DE DICIEMBRE DE 2017



Jordi Gual Solé
Presidente
Dominical



**Antonio Massanell
Lavilla***
Vicepresidente
Ejecutivo



**Gonzalo Gortázar
Rotaeché**
Consejero Delegado
Ejecutivo



Xavier Vives Torrents
Consejero
Coordinador
Independiente



Natalia Aznárez Gómez
Representante
Fundación CajaCanarias
Dominical



**Maria Teresa Bassons
Boncompte**
Consejera
Dominical



**María Verónica Fisas
Vergés**
Consejera
Independiente

* Con motivo de la renuncia presentada por su intención de jubilarse, el 31 de diciembre de 2017 fue el último día del desempeño del cargo.



**Alejandro García-Bragado
Dalmáu**
Consejero
Dominical



**Ignacio Garralda Ruiz
de Velasco**
Consejero
Dominical



Javier Ibarz Alegría
Consejero
Dominical



Alain Minc
Consejero
Independiente



**María Amparo
Moraleda Martínez**
Consejera
Independiente



John S. Reed
Consejero
Independiente



Juan Rosell Lastortras
Consejero
Independiente



**Antonio Sáinz de Vicuña
y Barroso**
Consejero
Independiente



**Eduardo Javier
Sanchiz Irazu**
Consejero
Independiente



José Serna Masiá
Consejero
Dominical



Koro Usarraga Unsain
Consejera
Independiente



Óscar Calderón de Oya
Secretario General y del
Consejo (no Consejero)



Óscar Figueres Fortuna
Vicesecretario primero del
Consejo (no Consejero)



Para más información,
consulte el **Informe Anual de
Gobierno Corporativo
de CaixaBank**, disponible en
www.caixabank.com

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 57 de forma íntegra y, parcialmente, con 4 conforme al siguiente detalle:

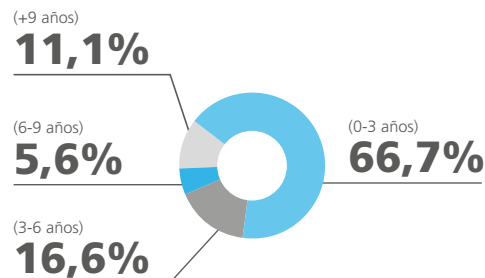
- La 5, ya que se aprobó en la JGA 2016 una delegación que permite al Consejo emitir acciones con exclusión del derecho de suscripción preferente excluyendo la limitación de no superar el 20% del capital social.
- La 10, dado que las reglas de votación para una posible propuesta de acuerdo en la Junta 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 del día de sus reuniones.
- Cabe indicar que una de las recomendaciones no se cumple por no ser aplicable, ya que en España, de las sociedades que integran el Grupo CaixaBank, solo cotiza el propio banco. No obstante, cabe mencionar que dentro del Grupo CaixaBank existe otra sociedad cotizada, pero cuyos valores están admitidos a cotización en Portugal (Banco BPI, S.A. con el que CaixaBank ha firmado un Protocolo Interno de Relaciones). Las dos recomendaciones restantes, la 13 y la 62, se explican. La 13 porque el Consejo tiene un número de miembros superior al sugerido, dado 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.

PERFIL DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO*

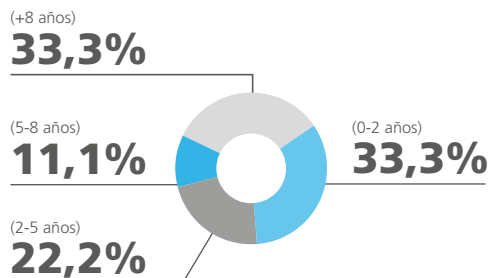
Diversidad



Plazo de desempeño en el cargo



Consejeros independientes (años en el cargo)



* De forma continuada y a cierre del ejercicio 2017.

COMITÉ DE DIRECCIÓN

A 31 DE DICIEMBRE DE 2017

Consejero Delegado

1. Gonzalo Gortázar Rotaache

Directores Generales

2. Tomás Muniesa Arantegui
Seguros y Gestión de Activos
3. Juan Antonio Alcaraz García
Negocio
4. Francesc Xavier Coll Escursell
Recursos Humanos y Organización
5. Jordi Mondéjar López
Riesgos

Director General Adjunto

6. Joaquín Vilar Barrabeig
Auditoría Interna

Directores Ejecutivos

7. Javier Pano Riera
Finanzas
8. Jorge Fontanals Curiel
Medios
9. María Victoria Matía Agell
Banca Internacional
10. María Luisa Martínez Gistau
Comunicación, Relaciones
Institucionales, Marca y RSC
11. Matthias Bulach
Intervención, Control de Gestión
y Capital

Secretario General y del Consejo

12. Óscar Calderón de Oya



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

PENETRACIÓN DE CLIENTES

Particulares
30%
> 18 años

Empresas
48%
(1-100 millones de euros
de facturación)

Modelo de negocio

CaixaBank dispone de un modelo de banca universal, basado en la calidad, la cercanía, la especialización y la innovación. Cuenta con una estrategia de “supermercado financiero”, que ofrece una amplia gama de productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes desde una plataforma comercial que combina las oficinas y el mundo digital. Además, ha construido alianzas estratégicas con grandes grupos bancarios y dispone de participaciones en compañías insignias del sector servicios.

Un grupo líder

CaixaBank, que cuenta con 13,8 millones de clientes en España, 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, a través de VidaCaixa y CaixaBank Asset Management, ocupa una posición de liderazgo en el mercado de seguros de ahorro, planes de pensiones, y fondos de inversión. Este liderazgo se refuerza con 1,9 millones de clientes de BPI en Portugal.

PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS: POSICIÓN EN EL RANKING Y CUOTAS DE MERCADO
En porcentaje. Datos a diciembre de 2017



* Últimos datos disponibles.



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

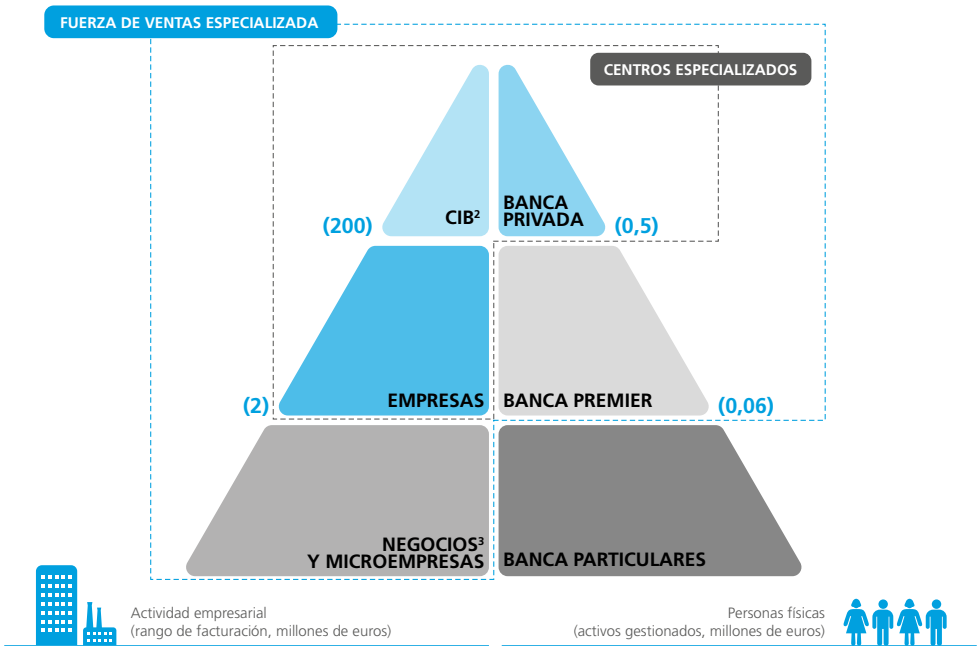
Entidad próxima, por dimensión, capilaridad y conocimiento del cliente

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

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES¹



La segmentación es clave para atender mejor las necesidades del cliente e impulsar volúmenes de negocio

1. Existe una segmentación más detallada que incluye inmobiliario, sector público y entidades sin ánimo de lucro, no detallado en la pirámide.
2. Corporate and Institutional Banking.
3. Incluye autónomos, profesionales, agrarios y comercios.

Total inversión

100.818

millones de euros

Total recursos

69.538

millones de euros

GESTION DE ACTIVOS, SEGUROS Y PLANES DE PENSIONES

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

133.900 millones de euros **ahorro a medio y largo plazo gestionado.**

- VidaCaixa (100% CaixaBank).
- SegurCaixa Adeslas (49,9% VidaCaixa).
- CaixaBank Asset Management (100% CaixaBank).

Aportan un **42%** del beneficio neto del segmento bancaseguros.

Banca de Particulares y Negocios

Esta propuesta de valor se basa en una oferta omnicanal, con soluciones sencillas y adaptadas al perfil de cada cliente (AgroBank, HolaBank, etc.), innovadora y diferenciada.

En 2017, la actividad en **Banca de Particulares** se ha centrado en:

- La captación de nóminas, pieza fundamental para conseguir la vinculación de los clientes particulares, con 778.878 nuevas nóminas domiciliadas, gracias a una política comercial activa y la progresiva mejora del mercado laboral.
- El incremento de la vinculación de clientes, a través de la actividad comercial y el lanzamiento de nuevos productos. Destacar las ventas de 1,95 millones de pólizas de seguros (generales y de vida) y el incremento en la nueva producción de financiación al consumo (+10% vs. 2016). Una financiación al consumo articulada a través de préstamos generalistas, financiación de compras con tarjetas y financiación al 0% TAE en Compra Estrella.
- Y todo ello con la máxima exigencia de calidad en la relación con los clientes, respaldada por la certificación del modelo de atención, obtenida en el año 2016 con el sello AENOR conform de excelencia en el servicio.

En 2017, sigue la consolidación de la propuesta de **CaixaBank Negocios**, dirigida a clientes autónomos, profesionales y comercios.

- Gestión especializada de los clientes, 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.
- La actividad comercial se ha centrado en la comercialización de seguros, tanto generales como de vida, y la financiación de los clientes Negocios, con un modelo de atención consolidado y certificado por AENOR en el año 2016.



Banca Premier

La propuesta de valor de Banca Premier se apoya en tres pilares fundamentales: un modelo propio de asesoramiento, profesionales con formación certificada y soluciones exclusivas para los clientes, consolidando así el liderazgo en asesoramiento financiero.

En marzo de 2017 se lanzó *A medida*, una forma única de entender el asesoramiento que da respuesta a las necesidades y los objetivos de los clientes. El resultado de esta reflexión es el PlanA, un proceso que integra las exigencias regulatorias dentro del proceso comercial y facilita la relación con el cliente.

A cierre de año, más de la mitad de los clientes han realizado su PlanA con su gestor de Banca Premier. Además, los clientes pueden hacer el seguimiento de sus objetivos a través de Línea Abierta, así como realizar el proceso de forma autónoma del PlanA.



Banca Privada

CaixaBank Banca Privada cuenta con equipos especializados y más de 500 profesionales acreditados con una experiencia media de 15 años que trabajan junto con la red de oficinas para ofrecer el mejor servicio. Con el objetivo de tener un contacto más cercano con los clientes, se han abierto 6 nuevos centros de Banca Privada en 2017, alcanzando un total de 45 centros.

Time es la nueva forma de asesorar para Banca Privada que ordena el patrimonio del cliente a partir de una reflexión global de sus necesidades, diseñando una estrategia de inversión con la que alcanzar sus objetivos en cada etapa de su vida. El proceso de asesoramiento Time Map ha sido realizado desde marzo por más de 40.308 clientes junto a sus gestores de Banca Privada.



El servicio de asesoramiento global en Filantropía, a través del Proyecto de Valor Social, proporciona soluciones en los ámbitos de la Filantropía y la Inversión Socialmente Responsable (ISR). Como resultado de esta iniciativa, en 2017 se ha incrementado un 57% el saldo de los fondos de ISR. Los clientes de Banca Privada han aportado también 5,8 millones de euros a las 8 principales ONG (por número de contribuyentes) en España, así como 441.000 euros (+538% vs. 2016) a Gavi Alliance, cantidad que ha sido complementada con la misma cantidad por la Obra Social "la Caixa".



Recursos y valores gestionados
119.551
millones de euros



Recursos y valores gestionados
55.223
millones de euros



Mejor Banca Privada en España 2015, 2016 y 2017



Mejor Banca Privada de Europa en Servicio al Cliente 2017



Inversión
36.200
millones de euros

Recursos gestionados
24.705
millones de euros

Banca de Empresas

CaixaBank Empresas cumple 10 años y se consolida como la entidad preferida por las compañías españolas. El 48% de las empresas españolas que facturan entre 1 y 100 millones de euros son clientes de CaixaBank según el estudio de penetración de mercado de FRS Inmark.

Banca de Empresas presenta por tanto un modelo ya maduro y quiere continuar incrementado la relación con sus clientes así como ampliar la base de clientes empresa en la entidad. Para ello, cuenta con un equipo de expertos formado por 1.245 profesionales en la gestión integral de las empresas que ofrece soluciones innovadoras y una atención especializada prestando asesoramiento avanzado a través de videoconferencia o poniendo en marcha nuevos canales de comunicación entre los clientes y sus gestores, como el Muro de Empresas y Go&Business.

Además, en 2017, para continuar con la estrategia de mayor proximidad con el negocio del cliente, se han abierto nuevos centros de empresa y se ha llegado a los 116. CaixaBank es la única entidad financiera de Europa que ha conseguido la certificación de AENOR para su servicio y atención financiera en Banca de Empresas y para su actividad comercial en Comercio Exterior. Cabe destacar que es la segunda renovación consecutiva de esta certificación.



Inversión
31.233
millones de euros

Recursos gestionados
29.322
millones de euros

Corporate & Institutional Banking

La propuesta de Corporate & Institutional Banking (CIB), integra dos áreas de negocio, Banca Corporativa y Banca Institucional y diversas áreas de producto que prestan servicios a los clientes, como Capital Markets, Tesorería, Project Finance, Asset Finance y M&A.

Banca Corporativa incorpora una propuesta de valor que ofrece un servicio a medida a clientes corporativos con el objetivo de ser su entidad de referencia. Para ello, se diseñan propuestas de valor personalizadas y se acompaña a los clientes en el mercado exterior.

En 2017, a pesar del marcado incremento de la competencia, se han alcanzado los objetivos fijados. En 2018 se continuará trabajando para alcanzar mayor peso y penetración en el mercado con un crecimiento gradual, sostenible, rentable y ajustado al riesgo.

Banca Institucional da servicio a las instituciones del sector público y privado, a través de una gestión especializada que ofrece servicios y soluciones financieras.

En 2017, el negocio ha sido capaz de encontrar ingresos alternativos a la financiación a largo plazo, consiguiendo los retos marcados. En 2018 se prevé continuidad, que seguirá obligando al negocio a un impulso comercial en aquellos productos más eficientes.

BANCA INTERNACIONAL

CON PRESENCIA EN 26 PUNTOS

● Sucursales internacionales

Ofrecen financiación y servicios financieros a empresas españolas con intereses y actividades en estos países y a empresas locales.

CaixaBank completa su servicio con una red de más de 1.200 bancos corresponsales.

● Oficinas de representación

Asesoramiento a empresas multinacionales europeas con filial en España, y a empresas españolas con proyectos en el extranjero.

● Spanish Desk

Con los socios Inbursa en México, con BPI en Portugal y con ERSTE Bank en Europa Central y del Este.



CaixaBank tomó el control de BPI en febrero de 2017, al alcanzar el 84,51% de su capital tras la finalización de una oferta pública de adquisición de acciones

DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS

CaixaBank participa en el capital de entidades bancarias e industriales reconocidas a nivel internacional.



BPI

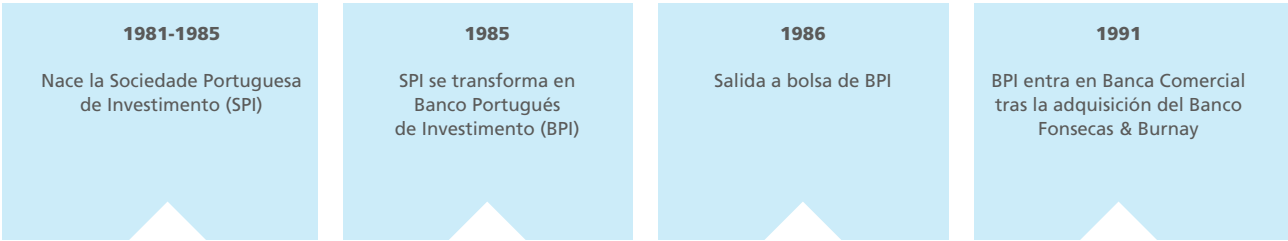
BPI es un grupo financiero centrado en las operaciones de banca comercial y minorista en Portugal, donde es la quinta mayor institución financiera en términos de activos (29.640 millones de euros). BPI cuenta con una base de clientes cercana a los dos millones de personas, que gestiona a través de una red de distribución especializada, multi-canal y totalmente integrada.

El negocio de BPI se organiza en torno a dos segmentos principales, la Banca de Particulares, Empresarios y Negocios y la Banca de Empresas, que cuentan con estructuras físicas y virtuales y equipos especializados. Asimismo, el Grupo BPI complementa su oferta de seguros de no-vida y de vida-riesgo a través de un acuerdo de distribución de seguros Allianz Portugal, en el que el Grupo BPI dispone de una participación del 35%.

Banco BPI
Banca de Particulares, Empresarios y Negocios
• Incluye Banca Privada y la distribución de fondos de inversión
Banca de Empresas
Corporate & Investment Banking (CIB)
Seguros
• Distribución de seguros de no-vida y vida-riesgo a través de un acuerdo con Allianz Portugal
Participaciones en bancos africanos ¹
• BFA (Angola): 48,1 %
• BCI (Mozambique): 35,67% ²

1. Sociedades registradas mediante equivalencia patrimonial.
2. Caixa Geral de Depósitos cuenta con el 61,51% del capital.

BPI, una trayectoria sólida



UN NEGOCIO CON MUY BUENA EVOLUCIÓN

BPI cuenta con una cuota de penetración de clientes particulares del 13,7% y con cuotas de mercado de referencia en los diversos productos y servicios que ofrece, cuotas* que han mejorado a lo largo del año. Destacan, entre otras, la cuota del 10,8% en nóminas (+10pbs vs. 2016); del 12,7% (+30pbs vs. 2016) en seguros de vida; del 11,2% (+60pbs vs. 2016) en crédito al consumo y del 11,2% (+20pbs vs. 2016) en hipotecas.

A lo largo de 2017, los recursos de clientes han aumentado un 5,6% y el crédito a empresas (corporativa y pymes Portugal) un 6,4% respecto al ejercicio anterior.

En conjunto, BPI ha contribuido con 176 millones de euros al resultado de 2017 de CaixaBank (febrero-diciembre).

UNA ENTIDAD COMPROMETIDA CON EL TERRITORIO

La entidad destinó en 2017 más de 5 millones de euros a las áreas de solidaridad social; cultura; educación e investigación, e innovación y emprendimiento. Esta aportación ha sido en promedio de 4,41 millones de euros en los últimos diez años, una muestra del sólido compromiso social de BPI.

- En el ámbito de la **solidaridad social**, BPI destina 2,4 millones a varias iniciativas, entre las que destacan tres premios dedicados a la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad o incapacidad permanente; las personas mayores y las personas en situación de pobreza o exclusión social, respectivamente.
- BPI apoya a algunas de las **instituciones culturales** más prestigiosas de Portugal (como la Fundação Serralves, la Casa da Música o la Fundação Gulbenkian), actuando como mecenas con una aportación de 2,1 millones de euros.
- Con un presupuesto de 600.000 euros, BPI impulsa la **educación**, la **ciencia** y la **investigación** a través de, entre otros, acuerdos con instituciones de educación superior y un programa de becas para estudiantes.

*Últimos datos disponibles. Cuotas a 31 de octubre.

1,95
millones de clientes

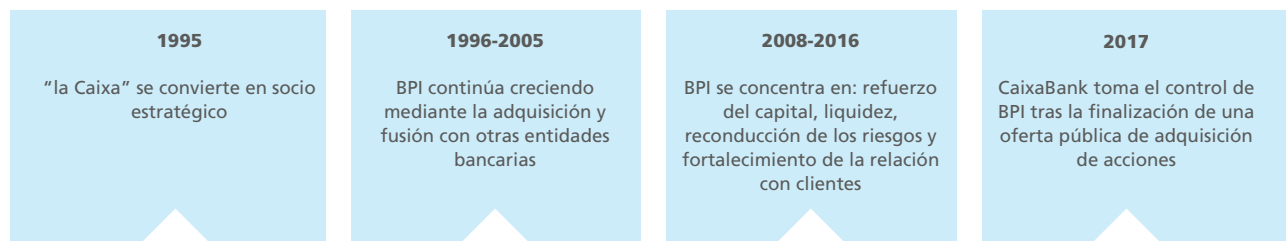
4.931
empleados

505
centros especializados

**5,06 millones de euros
invertidos en acción social
en 2017**



*Banco con mejor satisfacción
de clientes*



A close-up, angled photograph of a glass surface, likely a window or door, featuring the CaixaBank logo. The logo consists of a stylized blue star with a red dot in the center, positioned above the word 'CaixaBank' in a blue sans-serif font. The glass reflects the surrounding environment, creating a layered effect.

Líneas estratégicas

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

Último año del Plan Estratégico 2015-2018

CaixaBank sigue progresando de forma muy positiva hacia los objetivos estratégicos planteados:






- La rentabilidad de la entidad sigue creciendo gracias a la fortaleza de los ingresos, a la contención de costes y a la mejora de la calidad crediticia. Además, el banco refuerza sus niveles de solvencia y liquidez, que cumplen de forma holgada los requerimientos regulatorios.
- En el ámbito comercial, CaixaBank continúa ampliando su liderazgo en el mercado bancario y de seguros en España.
- En Portugal, tanto los volúmenes de negocio como la rentabilidad de BPI están creciendo notablemente tras la compra de esta entidad a principios de año.
- Finalmente, CaixaBank sigue apostando por el desarrollo de nuevas innovaciones y funcionalidades con el fin de seguir ampliando el liderazgo en digitalización y de anticiparse a los nuevos retos tecnológicos.

Para 2018, último año del Plan, la entidad seguirá potenciando la diversificación de sus ingresos, la contención de la base de costes y la reducción de los activos improductivos con el objetivo de alcanzar un ROTE (rentabilidad sobre fondos propios tangibles) de entre el 9% y el 11%. En el contexto actual, otro foco de actuación consiste en seguir sensibilizando a la organización sobre el riesgo de conducta y fortalecer la cultura de control interno y cumplimiento. Asimismo, el banco seguirá apostando por un asesoramiento de valor basado en un servicio de máxima calidad y confianza para todos sus clientes.

PREPARATIVOS PARA EL NUEVO PLAN ESTRATÉGICO

CaixaBank iniciará a lo largo de 2018 el proceso de planificación del nuevo Plan Estratégico, que definirá las prioridades de actuación ante los retos y oportunidades que se presentan para los próximos tres años.

Principales retos y oportunidades del entorno económico y bancario

<p><i>Demandas cambiantes de clientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos perfiles y expectativas de los clientes • Mayores necesidades de asesoramiento • Baja confianza en el sistema bancario • Exposición a riesgos conductuales 	<p><i>Foco en la rentabilidad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de la economía y del mercado inmobiliario • Bajos tipos de interés • Debilidad en los volúmenes de negocio • Presión competitiva 	<p><i>Presión regulatoria</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la Unión Bancaria • Nuevos requisitos regulatorios • Penalización de la complejidad • Necesidad de reducir los activos improductivos 	<p><i>Transformación digital</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tecnologías e innovaciones • Mayor valor de la información • Confidencialidad y seguridad • Competidores digitales 	<p><i>Necesidad de formación y de captación del talento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación en asesoramiento • Atracción y desarrollo del talento • Cultura meritocrática • Diversidad
<p>LÍNEA ESTRATÉGICA 1</p>  <p>Foco en el cliente: ser el mejor banco en calidad y reputación</p>	<p>LÍNEA ESTRATÉGICA 2</p>  <p>Lograr una rentabilidad recurrente por encima del coste del capital</p>	<p>LÍNEA ESTRATÉGICA 3</p>  <p>Gestionar activamente el capital</p>	<p>LÍNEA ESTRATÉGICA 4</p>  <p>Liderar la digitalización de la banca</p>	<p>LÍNEA ESTRATÉGICA 5</p>  <p>Contar con el equipo humano más preparado y dinámico</p>

1. Foco en el cliente: ser el mejor banco en calidad y reputación

Objetivos estratégicos

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

Hitos en 2017

Los indicadores de calidad de servicio han seguido evolucionando de forma muy positiva para todos los segmentos de negocio, hecho que permite alcanzar los objetivos estratégicos inicialmente planteados para 2018. La entidad está desarrollando nuevas encuestas, mediciones y áreas de mejora de los momentos clave de la experiencia de los clientes y empleados para continuar potenciando sus niveles de calidad y de prescripción.

CaixaBank ha sido elegido mejor banco en España por Euromoney y Global Finance y ha renovado su presencia en los índices que reconocen a los bancos más exigentes en la gestión responsable del negocio financiero, como Dow Jones Sustainability Index World y Europe, FTSE4Good o CDP Index. Asimismo, la entidad está desarrollando un plan director de banca socialmente responsable, con iniciativas de acción social y medioambiental así como de inclusión y educación financiera.

En el ámbito de control de riesgo de conducta, la entidad está fortaleciendo la cultura de control y cumplimiento a través de planes de comunicación y sensibilización a toda la organización y cursos de formación centrados en el código ético, la política anticorrupción, el reglamento interno de conducta y la prevención del blanqueo de capitales. Además, se han reforzado procesos clave de identificación de clientes (KYC, por las siglas en inglés de *know-your-customer*) y la gestión de efectivo.

Por último, cabe destacar las mejoras en el ámbito del gobierno corporativo de la entidad en el último año, con un incremento del número de consejeros independientes, que ya representan el 50% de los miembros, el nombramiento de un Consejero Coordinador de entre los consejeros independientes y la evaluación externa del Consejo.



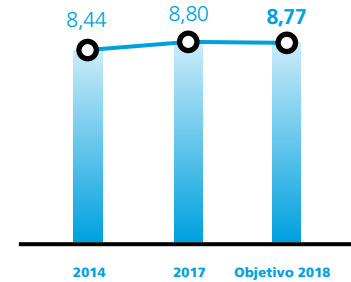
Prioridades de actuación para 2018

- Completar el despliegue de la metodología de experiencia de cliente y empleado, la identificación de los momentos clave y el lanzamiento de nuevas encuestas y mediciones, para identificar puntos de mejora y acelerar su implantación.
- Asegurar el cumplimiento de los estándares más exigentes 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 y cumplimiento.

PRINCIPALES MÉTRICAS DE SEGUIMIENTO

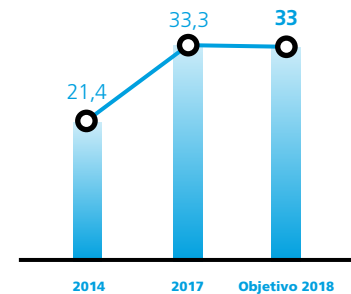
ÍNDICE INTERNO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Escala de 0 a 10



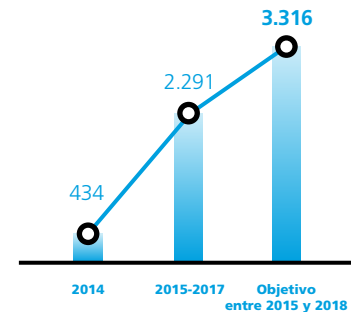
NET PROMOTER SCORE (NPS) INTERNO*

En porcentaje



VOLUMEN DE MICROCRÉDITOS CONCEDIDOS

En millones de euros



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

CaixaBank es el banco con la mayor red comercial del país y, en 203 poblaciones, la única entidad presente

GRAN RED COMERCIAL

Oficinas en España

4.874

(4.681 oficinas retail)

Presencia en poblaciones de más de 10.000 habitantes

100%

Empleados con equipos móviles

30.000

ACCESIBLE

De las oficinas

85%

De los cajeros

90%

Nivel AA de la Web Accessibility Initiative para internet

Un banco de confianza

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 socialmente responsable.

Una banca próxima

CaixaBank dispone de la mayor red comercial del país, con la mayor presencia de oficinas (4.874) y la más extensa red de cajeros (9.427). 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 94% de las de más de 5.000 habitantes, una muestra de su compromiso diferencial con los clientes.
- Dispone de 161 oficinas Store con un nuevo modelo de oficina urbana más tecnológico, pero también más personal, más accesible y más cercano, y con un horario ampliado hasta las 18:30 h de lunes a jueves.
- La gran extensión de la red facilita la efectividad comercial en un país donde la proximidad es, para un 43,2% de los clientes, la principal variable para escoger su banco.¹

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 permite 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 (2017). La calidad de servicio es la segunda variable, con un 21,1%.



La experiencia del cliente

Dentro de la línea de mejora continua que caracteriza a CaixaBank, la calidad de servicio tradicional está evolucionando hacia la generación de experiencias únicas y memorables en los clientes; es el enfoque *customer centric* de la experiencia de cliente. El enfoque *customer centric* permite a CaixaBank ofrecer la mejor calidad y entregar la mejor experiencia al cliente.

Customer centric, un reto integral

1º Escucha activa a clientes y empleados

Focus groups, entrevistas y encuestas

Experiencia de cliente

- **Foco en el cliente:** escuchar lo que necesita y adaptarnos a sus necesidades.
- **Conocer mejor a los clientes:** es el punto de partida de la transformación de los “Momentos de la Verdad”, importantes para el cliente, en los que espera que CaixaBank le acompañe y asesore y así transformar las experiencias negativas y reforzar las positivas.

Experiencia de empleado

- **Foco en el empleado en su relación con el cliente:** escuchar lo que necesita el empleado para ofrecer una mejor experiencia al cliente.
- **Identificar los puntos internos de mejora:** optimizar los servicios internos a través del análisis de indicadores de objetivos (tiempos, porcentajes de resolución, etc.).

2º Diagnóstico, medición y seguimiento

Índice de Satisfacción de Clientes (ISC)

- Indicador propio de calidad de servicio percibida.

Índice de Recomendación NPS (Net Promoter Score)

- Mide el porcentaje de recomendación de CaixaBank por parte de los clientes.

Índice de Calidad Servicios CaixaBank (ICS)

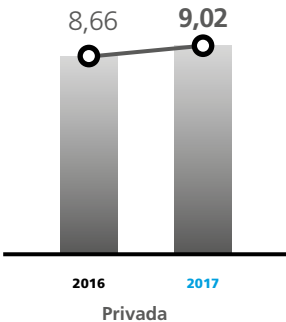
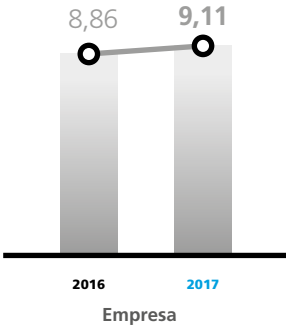
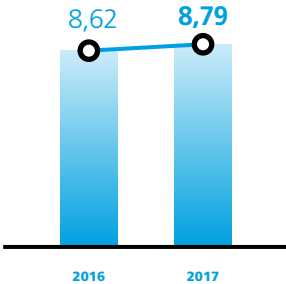
- Indicador propio de calidad percibida por los empleados de oficinas.

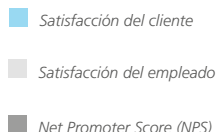
3º Mejora de la experiencia

Identificar palancas de mejora y transformar nuestros servicios para ofrecer la mejor experiencia al cliente y lograr la excelencia en el servicio

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES (ISC) POR NEGOCIO

Escala de 1 a 10





Customer journey de clientes

CaixaBank elabora gráficamente el *customer journey* para facilitar la monitorización y mejora de los momentos de contacto de los clientes con la entidad. En el gráfico se recogen algunos de los momentos críticos de la experiencia que viven los clientes para cada uno de los negocios:

- **Momento de la Verdad (MoT):** contacto muy relevante bajo el punto de vista del cliente.
- **Momento de Dolor (MoP):** interacción que, en caso de no ser resuelta según las expectativas del cliente, puede generar la pérdida del cliente.

Durante 2017, CaixaBank ha trabajado en la transformación de distintos Momentos de la Verdad y de Dolor en la relación con sus clientes para mejorar su experiencia a partir de la información obtenida en esos momentos.

Customer journey de los clientes en las oficinas retail

1. ALTA

Domiciliar Nómina

8,25

7,94

41,3%

Momento de la Verdad en los que el cliente se vincula más a CaixaBank

Upgrade a Banca Premier

7,28

n.d.

n.d.

Momento de la Verdad en los que el cliente se vincula más a CaixaBank

2. CONTRATACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Contratar Hipoteca

8,60

7,20

54,2%

Momento de Dolor, en los que no puede haber una mala experiencia

Financiar bien de consumo

9,16

8,07

74,8%

Momento de Dolor, en los que no puede haber una mala experiencia

Contrato Asesoramiento Banca Premier

8,78

n.d.

31,8%

Momento de la Verdad de los clientes de Banca Premier

3. CONTACTOS DE SEGUIMIENTO

Entrevista en oficina retail

8,80

n.d.

41,4%

Momento de la Verdad en función del motivo de la entrevista

Nota: encuestas a clientes y empleados en 2017.
Error muestral < 5%.

Atención al Cliente

La relación con los clientes, la gestión y el análisis de las reclamaciones, realizados de forma rigurosa, permiten identificar oportunidades de mejora en los productos y servicios. En 2017, se ha consolidado un nuevo modelo de gestión de reclamaciones y peticiones de clientes, iniciado en 2016. Este modelo tiene como objetivo reforzar la confianza de los clientes, previniendo insatisfacciones, así como cumplir con los requerimientos de los supervisores.

Este modelo, junto con la gestión activa de los canales habituales de contacto puestos a disposición de los clientes, ha permitido centrar los esfuerzos en mejorar la satisfacción de los clientes.

- La entidad dispone de un Servicio de Atención al Cliente (SAC), encargado de atender y resolver quejas y reclamaciones de clientes. Es un servicio separado de los servicios comerciales y actúa con independencia de criterio y bajo conocimiento y aplicación de la normativa de protección de clientes, reguladores y las mejores prácticas bancarias.
- El SAC se complementa con el equipo de Atención al Cliente (AC), que gestiona las consultas, peticiones de clientes y aquellas quejas relacionadas con aspectos de calidad de servicio y de carácter reputacional desde el punto de vista corporativo.

Durante 2017, continuando con un modelo que pone al cliente en el centro, se ha trabajado para fomentar la cultura de la prevención. En este sentido, destaca el despliegue en la mitad de la red comercial de una iniciativa para ofrecer apoyo integral a la gestión de aquellos clientes que manifiestan signos incipientes de malestar con la entidad. Así, se trabaja junto con la red comercial para detectar las situaciones que puedan afectar a la satisfacción de los clientes, para poder reconducir esta percepción y erradicar aquellos elementos que puedan afectar de forma adversa a su satisfacción. Durante 2018 se lanzará este servicio preventivo a todo el territorio y se continuarán desarrollando otras iniciativas estratégicas orientadas a la prevención y a la anticipación de necesidades.



Un modelo de gestión y servicio certificado

Sello de excelencia europea EFQM para el modelo de gestión

- CaixaBank renovó en 2016 el sello de la European Foundation for Quality Management, que evalúa la mejora continua en la gestión empresarial. Tras la evaluación externa, el banco obtuvo cerca de 650 puntos, una puntuación que sitúa su gestión entre las mejores del país. En 2018 se vuelve a renovar.

Certificación AENOR para los negocios especializados

- CaixaBank ha renovado la certificación AENOR Conform de Excelencia en el Servicio y Atención Financiera en Europa para personas jurídicas (Banca Empresas, Internacional y Comercio Exterior), la cual avala un nivel óptimo de gestión y servicio al cliente. En 2018, se renovará la certificación de personas físicas.



ACTUACIÓN ÉTICA Y RESPONSABLE

CaixaBank ha aprobado una Política de Derechos Humanos en 2017. Además, cuenta con un Código Ético y de Principios de Actuación, Política de RSC, Política de Anticorrupción y Política del Sector de la Defensa.

SERVICIO DE ATENCIÓN AL RIESGO REPUTACIONAL

En 2017, CaixaBank ha creado un canal de atención interno para consultas y operaciones que pueden derivar en una vulneración de las políticas de Responsabilidad Corporativa y por tanto en un riesgo reputacional.

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

Banca socialmente responsable

CaixaBank trabaja para potenciar su modelo de banca socialmente 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.

NUEVO PLAN DE BANCA SOCIALMENTE RESPONSABLE

Un plan con 5 líneas de actuación prioritarias

- Inspirado en nuestros valores corporativos: compromiso social, confianza y calidad
- Elaborado con criterios sociales, medioambientales y de gobernanza
- Da respuesta a retos globales de la sociedad
- Recoge las mejores prácticas recomendadas por el regulador
- Plan que recoge de manera continua las inquietudes de los grupos de interés

Plan que cumple con los criterios ASG
(Ambiental • Social • Gobernanza)

01 INTEGRIDAD, TRANSPARENCIA Y DIVERSIDAD

Reforzar la actuación ética y asegurar una conducta ejemplar que refuerce la confianza de los clientes, accionistas y sociedad en general

02 GOBERNANZA

Incorporar las mejores prácticas de gobierno corporativo y reforzar las políticas responsables y la gestión del riesgo reputacional

03 MEDIO AMBIENTE

Colaborar en la lucha contra el cambio climático mediante la gestión del riesgo climático, la integración progresiva de criterios ambientales en la cartera y la reducción de la huella de carbono

04 INCLUSIÓN FINANCIERA

Ofrecer una banca para todos, próxima y accesible, que favorezca la inclusión y la cultura financiera y contribuya a dar respuesta a los retos y preocupaciones sociales más relevantes

05 ACCIÓN SOCIAL Y VOLUNTARIADO

Impulsar y canalizar la solidaridad y la filantropía entre empleados y clientes con programas y actividades para convertirlas en bienestar social y reforzar el compromiso social del banco



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.

Además, VidaCaixa, gestora de planes de pensiones y seguros del banco, y CaixaBank Asset Management, la gestora de fondos de inversión, están adheridas a los Principios de Inversión Responsable de las Naciones Unidas.

CaixaBank colabora con la Obra Social de la Fundación Bancaria “la Caixa”

La Fundación Bancaria “la Caixa” es la principal fundación de España y una de las mayores fundaciones de Europa, con un presupuesto para su Obra Social en 2018 de 520 millones de euros. CaixaBank colabora de forma activa en la difusión e implantación de sus programas en el marco de una alianza estratégica.

- **44,4 millones de euros** canalizados hacia las oficinas de CaixaBank para **proyectos sociales locales**.
- **Más de 30.000 puestos de trabajo facilitados a personas en situación de vulnerabilidad** a través del programa Incorpora, con la colaboración de más de 10.800 empresas de toda España.
- **Más de 10.000 participantes** (con más de 5.500 empleados en activo del Grupo CaixaBank) **en la Asociación de Voluntarios de “la Caixa”**, con más de 1,2 millones de beneficiarios desde su origen.
- **Más de 2,9 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.



CaixaBank colabora de forma activa con la Obra Social “la Caixa”

- El **26,4%** de los **seguros de ahorro** y el **23,5%** de los **planes de pensiones** del país, bajo gestión de CaixaBank.
- 220 **encuentros CaixaBankFuturo** convocados, sobre previsión para la jubilación, con cerca de 8.600 asistentes.
- 227 **talleres de educación financiera** para colectivos vulnerables impartidos, con más de 3.250 asistentes.
- 18 **cursos formativos en economía y mercados** organizados, para más de 1.150 accionistas minoristas.



Fomenta el ahorro a largo plazo y la formación financiera

- **MicroBank**, el mayor banco social especializado en microfinanzas de Europa.
- CaixaBank ha concedido más de **600.000 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.
- La mayor cifra de viviendas sociales de España, en colaboración con la Fundación Bancaria de “la Caixa”, **con más de 32.000 pisos con alquileres inferiores a los del mercado**.
- **Cerca de 14.000 empleados han participado en las Semanas Sociales** del banco (44% de la plantilla de la red territorial y un 78,6% de la red internacional), con actividades de voluntariado locales.



Contribuye a dar respuesta a las necesidades sociales más urgentes

- **6,70 millones de euros** concedidos **en ecoFinanciación**, con 648 operaciones.
- **3.189 MW de potencia instalada** en los 19 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.
- **Incluidos en el índice “Climate A list” de CDP**, por cuarto año consecutivo, en el que se encuentran los líderes mundiales en la lucha contra el cambio climático.



Participa en la lucha contra el cambio climático

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.
- Reforzar el liderazgo comercial de la entidad en el mercado español.

Hitos en 2017

CaixaBank logró mejorar significativamente sus beneficios y alcanzó un 8,4% de ROTE. En un entorno de fuertes presiones sobre la rentabilidad, los ingresos bancarios continuaron creciendo gracias a la mayor vinculación de los clientes, a la contribución del negocio de seguros y a la diversificación de la cartera crediticia hacia el segmento del consumo y de las empresas.

La entidad mantuvo estable su base de costes y consiguió situar la ratio de eficiencia en línea con los objetivos estratégicos. Asimismo, el banco continúa reduciendo las provisiones por insolvencias gracias a la mejora de la calidad crediticia, lo que también contribuye a mejorar su rentabilidad.

En términos de posicionamiento comercial, CaixaBank refuerza su liderazgo en banca de particulares en 2017. El modelo de asesoramiento de valor y segmentado por tipología de cliente ha permitido incrementar un año más la base de clientes y las cuotas de mercado en nóminas y en recursos (especialmente planes de pensiones y seguros de ahorro). Actualmente, uno de cada tres españoles son clientes de CaixaBank y la cuota en nóminas se sitúa en el 26,3%, 0,3 puntos porcentuales más en comparación con el año anterior.

Finalmente, cabe destacar la aportación de BPI al Grupo CaixaBank. Tanto la rentabilidad como los volúmenes de negocio de la entidad portuguesa han evolucionado de forma positiva en 2017.



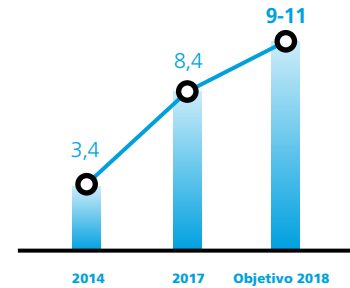
Prioridades de actuación para 2018

- Incrementar la vinculación de los clientes gracias a una propuesta de asesoramiento de valor.
- Seguir diversificando la cartera crediticia hacia el segmento de consumo y empresas.
- Contener la base de costes.
- Reducir la tasa de morosidad y mejorar la calidad crediticia.
- Crear valor en BPL.

PRINCIPALES MÉTRICAS DE SEGUIMIENTO

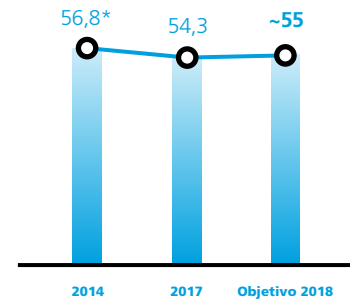
ROTE - GRUPO

En porcentaje



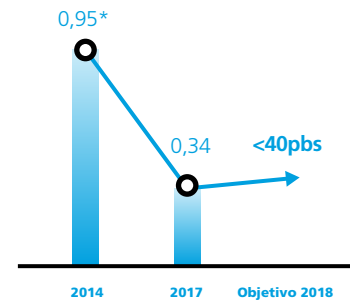
RATIO DE EFICIENCIA RECURRENTE - GRUPO

En porcentaje



COSTE DEL RIESGO - GRUPO

En porcentaje



*Incluye el impacto proforma de Barclays Bank, SAU.

Resultados e información financiera

2017, un ejercicio marcado por la toma de control de BPI, la fortaleza comercial y la disminución del coste del riesgo.

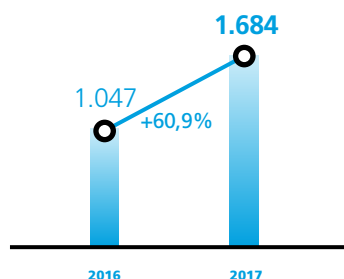
RESULTADOS

El Grupo CaixaBank ha obtenido en 2017 un beneficio de 1.684 millones de euros (+60,9% vs. 2016), el mayor resultado anual de su historia. La integración del banco portugués influye en la mayoría de las líneas de la cuenta de resultados.

CAPACIDAD SOSTENIDA DE GENERACIÓN DE INGRESOS

- El margen de intereses se sitúa en los 4.746 millones de euros (+14,2% vs. 2016). En su evolución incide esencialmente la incorporación de BPI (+9,1%) y 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.
- Los ingresos de la cartera de participadas, que alcanzan los 653 millones de euros (–21,0% vs. 2016) está impactada, esencialmente por cambios de perímetro y menores ingresos por dividendos.
- Elevada contribución de los ingresos por comisiones, que se sitúan en los 2.499 millones de euros (+19,5% vs. 2016, +6,3% excluyendo BPI) en un contexto marcado por mayores ingresos derivados de la actividad comercial.
- Las ganancias/pérdidas por activos y pasivos financieros y otros ascienden a 282 millones de euros en un ejercicio con menores ingresos extraordinarios.
- Crecimiento sostenido de los ingresos amparados por contratos de seguros, hasta los 472 millones de euros (+51,9% vs. 2016).
- El margen bruto alcanza los 8.222 millones de euros (+5,1% en 2017).

RESULTADO ATRIBUIDO AL GRUPO
En millones de euros



Margen bruto

8.222
millones de euros

Margen de intereses

4.746
millones de euros

Comisiones

2.499
millones de euros



GESTIÓN DE LA EFICIENCIA COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO CLAVE

- Los gastos recurrentes tras la integración de BPI se sitúan en los 4.467 millones de euros (+1,0% en perímetro homogéneo).
- Adicionalmente, en 2017 se registran 110 millones de euros de costes extraordinarios asociados a BPI, y en 2016, 121 millones de euros por el Acuerdo Laboral alcanzado para la optimización de la plantilla.
- El margen de explotación se sitúa en 3.645 millones de euros, con una ratio de eficiencia sin costes extraordinarios del 54,3%.

MEJORA DE LA CALIDAD CREDITICIA

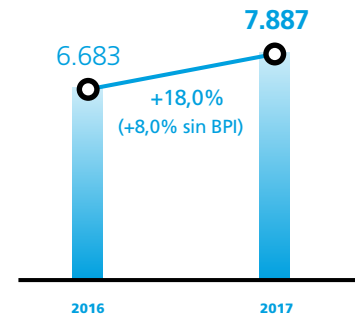
- Las dotaciones para insolvencias se sitúan en 799 millones de euros. En la evolución anual (+154,2%) incide la liberación de provisiones de la cartera crediticia por 676 millones de euros en el cuarto trimestre de 2016 tras el desarrollo de modelos internos, consistentes con la Circular 4/2016. Aislado este efecto en 2016, la evolución anual sería del -19,3%.
- El coste del riesgo del Grupo disminuye en 12 puntos básicos en el año hasta el 0,34%.
- El epígrafe “Ganancias/perdidas en baja de activos y otros” recoge, esencialmente, los resultados de operaciones singulares formalizadas y resultados por ventas de activos y saneamientos, principalmente de la cartera inmobiliaria. En 2017 se registró el resultado de la combinación de negocios con BPI por 256 millones de euros.

OTROS IMPACTOS

- El epígrafe “Otras dotaciones a provisiones” incluye en 2017, entre otros, el registro de 455 millones de euros asociados a prejubilaciones y 154 millones de euros de saneamiento de la exposición en Sareb. En 2016 se registró una provisión de 160 millones de euros asociada a prejubilaciones y de 110 millones de euros en relación con las cláusulas suelo.

INGRESOS CORE

En millones de euros

**Ratio de eficiencia sin costes extraordinarios****54,3%**

millones de euros

Coste del riesgo¹**0,34%**

-12 puntos básicos



1. Coste del riesgo del 0,15% a 31 de diciembre de 2016 incluye la liberación de provisiones referida.

Cuenta de pérdidas y ganancias

En millones de euros

	GRUPO CAIXABANK			CAIXABANK		BPI
	2017	2016	Var. en %	2017	Var. en %	2017
Margen de intereses	4.746	4.157	14,2	4.369	5,1	377
Ingresos por dividendos	127	199	(35,9)	120	(39,2)	7
Resultados de entidades valoradas por el método de la participación	526	629	(16,3)	421	(33,0)	105
Comisiones netas	2.499	2.090	19,5	2.223	6,3	276
Ganancias/ pérdidas por activos y pasivos financieros y otros	282	848	(66,7)	259	(69,5)	23
Ingresos y gastos amparados por contratos de seguro o reaseguro	472	311	51,9	472	51,9	
Otros ingresos y gastos de explotación	(430)	(407)	5,6	(412)	1,1	(18)
Margen bruto	8.222	7.827	5,1	7.452	(4,8)	770
Gastos de administración y amortización recurrentes	(4.467)	(3.995)	11,8	(4.035)	1,0	(432)
Gastos extraordinarios	(110)	(121)	(8,7)	(4)	(96,7)	(106)
Margen de explotación	3.645	3.711	(1,8)	3.413	(8,0)	232
Margen de explotación sin gastos extraordinarios	3.755	3.832	(2,0)	3.417	(10,8)	338
Pérdidas por deterioro de activos financieros	(799)	(314)		(831)		32
Otras dotaciones a provisiones	(912)	(755)	20,8	(909)	20,4	(3)
Ganancias/pérdidas en baja de activos y otros	164	(1.104)		165		(1)
Resultado antes de impuestos	2.098	1.538	36,4	1.838	19,5	260
Impuesto sobre Sociedades	(378)	(482)	(21,7)	(324)	(32,8)	(54)
Resultado después de impuestos	1.720	1.056	62,9	1.514	43,4	206
Resultado atribuido a intereses minoritarios y otros	36	9		6	(32,7)	30
Resultado atribuido al Grupo	1.684	1.047	60,9	1.508	44,1	176

El 7 de febrero de 2017, tras la finalización del período de aceptación de la OPA, se establece como fecha efectiva de toma de control de BPI.

Desde el 1 de febrero de 2017 la participación en BPI se consolida por el método de integración global (hasta la fecha se registraba por el método de la participación), lo que afecta a la comparabilidad de la información.

ACTIVIDAD

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

- Los activos totales ascienden a 383.186 millones de euros (+10,1% vs. 2016) tras la incorporación de BPI.

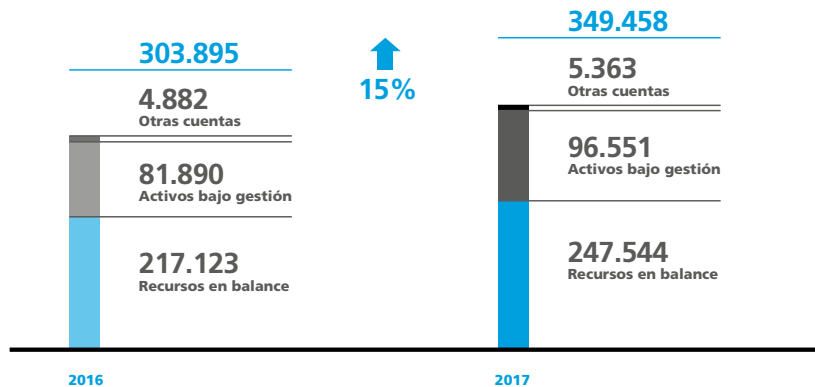
RECURSOS DE CLIENTES

- Los recursos de clientes ascienden a 349.458 millones de euros, con un incremento del 15,0% respecto a 2016 tras la incorporación de BPI.
- En CaixaBank, los recursos ascienden a 314.495 millones de euros (+3,5% vs. 2016) destacando:
 - La evolución de los recursos en balance (+2,8%) ha estado marcada por el incremento del ahorro a la vista (+10,9%) y la disminución del ahorro a plazo* (-31,1%) en un entorno de tipos de interés en mínimos.
 - Aumento de los pasivos por contratos de seguros (+13,7% vs. 2016) como resultado del éxito comercial del programa CaixaBankFuturo.
 - Los activos bajo gestión (fondos de inversión y planes de pensiones) se sitúan en los 88.018 millones de euros (+7,5% vs. 2016) tras el éxito de las campañas realizadas, la amplia gama de productos ofertada y la evolución de los mercados.
 - Destacan las elevadas cuotas de mercado en patrimonio gestionado y número de partícipes de fondos de inversión así como en patrimonio gestionado en planes de pensiones.



RECURSOS DE CLIENTES DEL GRUPO

En millones de euros



Seguros de ahorro y fondos de inversión y planes de pensiones gestionados

146.516

millones de euros
(+20% vs. 2016)

* Incluye préstamos *retail*.

**La cartera sana ex Critería
y Sector Público crece
un +0,4% en 2017**

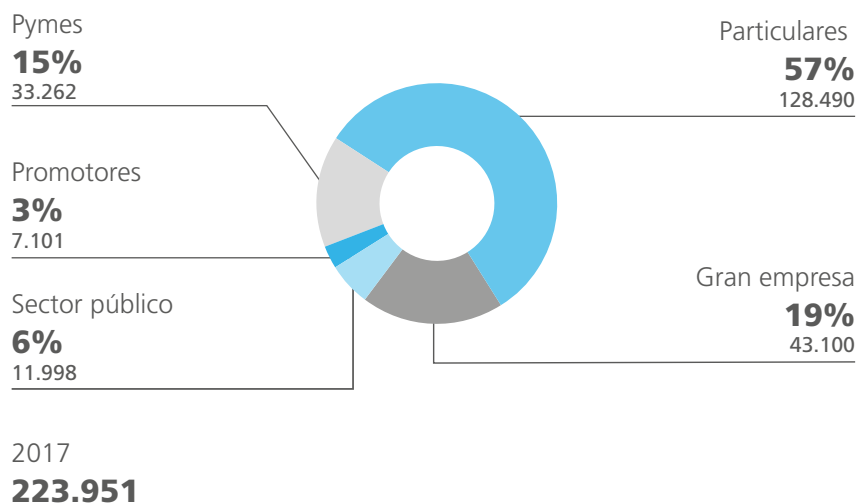


CRÉDITO A LA CLIENTELA

- El crédito bruto a la clientela se sitúa en 223.951 millones de euros (+9,3% vs. 2016) tras la incorporación de BPI.
- En CaixaBank, los créditos se sitúan en 200.956 millones de euros (–1,9% vs. 2016). En la evolución por segmentos incide el desapalancamiento de las familias, la reducción de la exposición al sector promotor y el aumento de la financiación a empresas.
- Destaca el aumento del 22,4% del crédito al consumo tras las acciones comerciales realizadas en el ejercicio.
- La cercanía al cliente es una de las principales fortalezas de la propuesta de valor del Grupo CaixaBank, que destina un 72% del crédito a la financiación minorista (particulares y pymes).

DIVERSIFICACIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA DEL GRUPO

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



EXCELENTE NIVEL DE LIQUIDEZ

- A 31 de diciembre de 2017, los activos líquidos totales se situaban en 72.775 millones de euros.
- La ratio *Loan to Deposits* se sitúa en el 107,7%, reflejo de la sólida financiación minorista.

Liquidity Coverage Ratio
202%

**doblando el mínimo requerido
del 100% a partir de 2018**

Ràtings

<i>Agència</i>	<i>Largo plazo</i>	<i>Corto plazo</i>	<i>Perspectiva</i>
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 29 de enero de 2018.



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* mínimo del 50% de los beneficios).
- Reducir los activos improductivos (créditos dudosos y activos adjudicados).

Hitos en 2017

CaixaBank ha continuado anticipándose y adaptándose a las exigencias regulatorias en materia de capital. En 2017, la entidad ha realizado diversas emisiones de instrumentos subordinados, entre ellas las emisiones inaugurales de deuda contingente convertible y de deuda sénior no preferente, que han permitido seguir reforzando las ratios de capital. Así, las ratios *Common Equity Tier 1* (CET1) y Capital Total en su versión *fully loaded* alcanzan el 11,7% y el 15,7% respectivamente en diciembre de 2017, notablemente por encima de los requisitos mínimos prudenciales.

Asimismo, en la segunda mitad del año el Banco Central Europeo, en su rol de autoridad supervisora, aprobó la desconsolidación a efectos prudenciales de CaixaBank en CriteríaCaixa, pasando a aplicar los requisitos de solvencia y liquidez exclusivamente a CaixaBank.

La entidad ha avanzado en el objetivo estratégico de reducir el volumen de activos improductivos. Así, el saldo de crédito dudoso, excluyendo BPI ha caído en más de 1.600 millones de euros en el año hasta situarse en 13.086 millones de euros, gracias, sobre todo, a las menores entradas en mora así como a ventas de carteras. Adicionalmente, la importante actividad comercial (ventas y alquileres de inmuebles) ha permitido avanzar en la reducción de activos adjudicados disponibles para la venta. Los resultados generados en las ventas de estos activos han evolucionado positivamente, favorecidos por los mayores niveles de cobertura y por la recuperación del sector inmobiliario.

Agilizar la reducción de la exposición inmobiliaria constituye un foco estratégico primordial, por lo que en 2017 se han realizado importantes acciones, como un mayor impulso a la gestión de la morosidad desde la red o la venta de activos adjudicados.



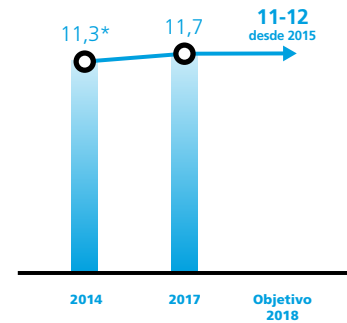
Prioridades de actuación para 2018

- Reducir los niveles de morosidad y de activos adjudicados.
- Anticiparse a las nuevas exigencias regulatorias en materia de solvencia.
- Potenciar la máxima calidad de la información regulatoria, de riesgos y de gestión.

PRINCIPALES MÉTRICAS DE SEGUIMIENTO

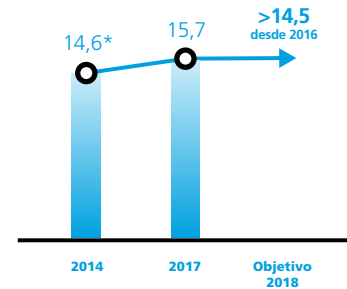
RATIO CET1 FULLY LOADED - GRUPO

En porcentaje



RATIO CAPITAL TOTAL FULLY LOADED - GRUPO

En porcentaje



*Incluye el impacto proforma de Barclays Bank, SAU.



**Excelentes resultados
en el ejercicio de
resistencia de la Autoridad
Bancaria Europea (ABE)**

11,7%
CET1 fully loaded

12,7%
CET1 regulatorio

SOLVENCIA

LA OPTIMIZACIÓN DEL CAPITAL ES UNA DE LAS PRIORIDADES DEL GRUPO

- A 31 de diciembre de 2017, CaixaBank alcanza unas ratios *fully loaded* del 11,7% de CET1, 12,3% de Tier 1, de 15,7% Capital total y el nivel de apalancamiento (*leverage ratio*) del 5,3%. Según los criterios de aplicación progresiva vigentes en 2017, los niveles de solvencia y apalancamiento regulatorios se sitúan en: 12,7% el CET1, 12,8% el Tier 1, 16,1% el Capital Total y 5,6% el *leverage ratio*.
- Los activos ponderados por riesgo *fully loaded* se sitúan en los 148.695 millones de euros.
- Las decisiones del Banco Central Europeo (BCE) y del supervisor nacional exigen al Grupo CaixaBank que mantenga, a 31 de diciembre de 2017, unas ratios CET1, Tier1 y Capital Total regulatorias del 7,375%, 8,875% y 10,875%, respectivamente (incluyendo la aplicación progresiva de colchones de conservación y sistémico), que se elevarían al 8,75%, 10,25% y 12,25% en visión *fully loaded*. Para el año 2018, debido a la aplicación transitoria de colchones, estos requerimientos regulatorios serán del 8,063% para el CET1, del 9,563% para el Tier 1 y del 11,563% para el Capital Total. Para *fully loaded*, los requerimientos se mantienen invariables en 2018. Los niveles actuales de solvencia del Grupo CaixaBank constatan que los requerimientos aplicables 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.

CALIDAD DEL ACTIVO

SIGNIFICATIVA MEJORA DE LA CALIDAD DEL ACTIVO

- A 31 de diciembre de 2017, la ratio de morosidad del Grupo desciende hasta el 6,0% (-0,9 puntos porcentuales vs. 2016).
- Los saldos dudosos de CaixaBank se reducen en 1.668 millones de euros en el año.
- 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 (4,2%).

CONTINUA REDUCCIÓN DE LA EXPOSICIÓN AL CRÉDITO PROMOTOR

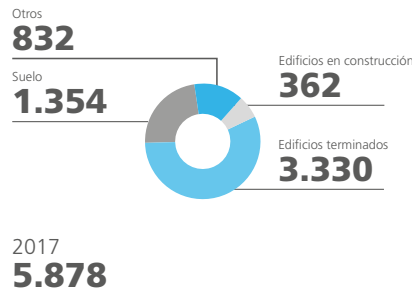
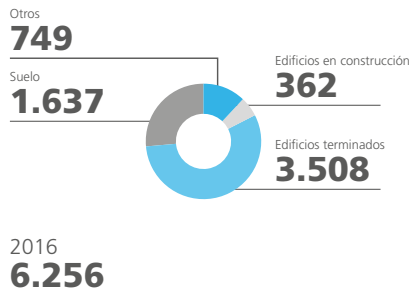
- En 2017 se mantiene la tendencia de reducción de la exposición al sector promotor con un descenso del 11,5%.
- El 63,5% de la cartera financia edificios terminados.
- La cobertura de los activos problemáticos del crédito promotor se sitúa en el 44%.

DESCENSO DE LA CARTERA DE INMUEBLES ADJUDICADOS CON INTENSA ACTIVIDAD COMERCIAL Y RESULTADOS POSITIVOS

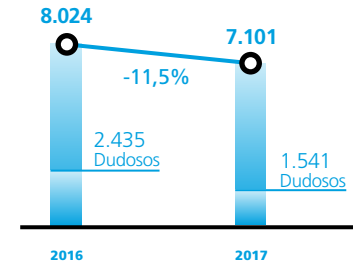
- El criterio fundamental que guía la gestión de los activos problemáticos en CaixaBank consiste en facilitar a los acreditados el cumplimiento de sus obligaciones. Cuando no se divisan posibilidades razonables de recuperación del importe financiado, se gestiona la adquisición de la garantía.
- Descenso del valor contable neto de los activos adjudicados disponibles para la venta hasta los 5.878 millones de euros (-378 millones de euros vs. 2016). La cobertura se mantiene en el 58%.
- Por otra parte, los activos inmobiliarios destinados al alquiler se sitúan en 3.030 millones de euros netos de provisiones. La ratio de ocupación de esta cartera es del 88%.
- El total de inmuebles comercializados (venta o alquiler) en 2017 alcanza los 1.694 millones de euros, con resultados positivos en las ventas en el ejercicio (20% sobre valor contable neto). La composición de la cartera de inmuebles adjudicados disponibles para la venta, con un 57% de edificios terminados, es un hecho diferencial que facilita su comercialización.

DISTRIBUCIÓN DE LOS ACTIVOS ADJUDICADOS DISPONIBLES PARA LA VENTA NETOS

En millones de euros

**EVOLUCIÓN DE LA FINANCIACIÓN A PROMOTORES**

En millones de euros

**INMUEBLES COMERCIALIZADOS EN 2017**

Total
1.694
millones de euros

Ventas
1.610
millones de euros

Alquileres
84
millones de euros

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 2017

En 2017, el 55% de los clientes de CaixaBank son digitales. La entidad mantuvo su liderazgo en penetración entre clientes digitales con el 33%, 11 puntos porcentuales por encima del segundo posicionado.

CaixaBank sigue potenciando la experiencia de los clientes e impulsando una relación que se basa no solo en la disponibilidad “a cualquier hora y en cualquier lugar” sino también en un servicio a medida. Desde el despliegue del Plan Estratégico, la entidad ha lanzado iniciativas innovadoras como el banco móvil imaginBank, que cuenta actualmente con más de 500.000 clientes; el gestor inteligente “Mis Finanzas”, con más de tres millones de usuarios; la herramienta de pagos por móvil CaixaBank Pay, o nuevos canales y servicios de asesoramiento *on-line*.

CaixaBank es una de las entidades líderes en la aplicación de nuevas tecnologías, como el *big data*, la inteligencia artificial y el *blockchain*. El *big data* y la inteligencia artificial permiten mejorar el servicio a los clientes y la eficiencia de la entidad. Además, CaixaBank ha sido la primera entidad financiera en España en lanzar una solución de inteligencia artificial con el *chatbot* de imaginBank. Asimismo, CaixaBank participa en diferentes iniciativas basadas en *blockchain*, incluyendo un consorcio internacional que busca facilitar y agilizar las operaciones de comercio exterior.

Otra prioridad es promover la multicanalidad y potenciar la efectividad comercial. El porcentaje de transacciones realizadas a través de Línea Abierta aumenta a un 86%, 6 puntos porcentuales más respecto a 2014. Ello permite a la red comercial dedicar más tiempo a asesorar y ofrecer servicios de mayor valor añadido a los clientes. Asimismo, CaixaBank ha desplegado más de 29.900 Smart PC a la totalidad de empleados con perfil comercial, lo que les ofrece plena funcionalidad fuera de la oficina y una mejora de la actividad comercial mediante la contratación con firma digital.

CaixaBank también sigue otorgando la máxima importancia a la defensa contra ataques informáticos. La entidad tiene en curso una serie de proyectos de control y prevención contra ataques informáticos que buscan proteger datos, procesos y sistemas.

Diversos reconocimientos internacionales sitúan a CaixaBank como referencia mundial en el ámbito de innovación. Destacan, en este sentido, los premios “Model Bank of the Year” por *Celent*, “Mejor proyecto de inteligencia artificial” de *The Banker*, “Mejor banco digital en España y Europa” por *Global Finance*, entre otros.



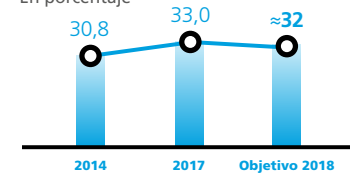
Prioridades de actuación para 2018

- Optimizar la experiencia y la movilidad del cliente digital en los procesos de contratación.
- Completar la infraestructura e impulsar el desarrollo de aplicaciones del *big data*.
- Digitalizar procesos con impacto en eficiencia y en mejora de la experiencia de cliente.
- Identificar oportunidades de nuevos modelos de negocio (por ejemplo, *Open Banking*) y tecnologías (por ejemplo, Inteligencia artificial).
- Potenciar estrategias de seguridad de la información.

PRINCIPALES MÉTRICAS DE SEGUIMIENTO

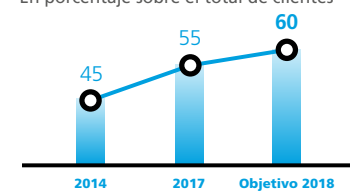
PENETRACIÓN DE CLIENTES DIGITALES (COMSCORE)*

En porcentaje



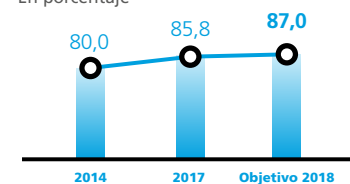
CLIENTES OPERATIVOS POR INTERNET (WEB O MÓVIL)**

En porcentaje sobre el total de clientes



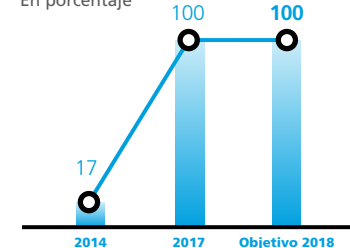
ABSORCIÓN TRANSACCIONAL DE LA LÍNEA ABIERTA

En porcentaje



EMPLEADOS CON PERFILES COMERCIALES CON SMART PC

En porcentaje



* Usuarios e-banking. Dato de diciembre 2014 corresponde a marzo 2015 (cifras anteriores con otra metodología). A partir de septiembre 2016 se muestra el cálculo de los últimos 12 meses.

** Clientes, personas físicas de entre 20 y 74 años que han utilizado el servicio en los últimos 12 meses.

NUESTRO MODELO DE INNOVACIÓN



Objetivos

Identificar, anticipar y probar nuevas tecnologías y tendencias emergentes con potencial impacto en el sistema financiero y en la organización



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 identificar y testar las novedades tecnológicas y evaluar su capacidad de integración en CaixaBank, con la finalidad de transformar el negocio



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 clientes y empleados con los productos y servicios en cartera.
- **Incorporar nuevos productos y servicios** derivados del desarrollo tecnológico y las nuevas necesidades.
- **Desarrollar nuevos canales de interacción**, especialmente el móvil.

Análisis de tendencias tecnológicas con foco en:

- **Cognitive Computing** para crear nuevas formas de consultar la información y automatizar procesos de negocio.
- **Blockchain** para agilizar procesos en interacción con terceras partes.
- **Identificación y biometría** para facilitar y agilizar los procesos en canales digitales.
- **Internet of things** para la introducción de tecnología en las oficinas.

Fomento de la inteligencia colectiva y la cocreación a través de la involucración de **clientes y empleados**, así como la colaboración con otras entidades, financieras y de otros sectores.



Actividad

- **Análisis de las tendencias** y de los modelos de negocio de nuevos entrantes y competidores en el sector.
- **Contacto habitual con empresas**, generalmente de base tecnológica, para valorar posibilidades de colaboración.
- **Colaboración con universidades y empresas tecnológicas** para el constante contacto con nuevas tendencias y empresas.

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 *cognitive computing* y *blockchain*.
- **Centro de Innovación con Everis**, para la integración de nuevas tecnologías en oficinas, entre otros.
- **Partners en el área de big data** para el uso habitual de técnicas de modelización avanzada con propósitos comerciales, de riesgo y de prevención del fraude.
- **Acuerdos con universidades y entidades** para el desarrollo de soluciones de tratamiento de audio, soluciones de biometría, etc.

Consorcios blockchain

Participación activa en consorcios junto con otras entidades para la construcción de infraestructuras de *blockchain* con distintos casos de uso.

imaginChallenge

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

Design Thinking

Desarrollo de nuevos servicios financieros en base al diseño conjunto con clientes finales.



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



Chatbot pionero para la consulta de ofertas y promociones a clientes

Nuevo asistente virtual para consultas frecuentes de empleados con interacción en lenguaje natural

Videoconferencia

Servicio de asesoramiento especializado

Reconocimientos



Mejor Banco Digital en España 2017

Mejor Banco Digital en Europa Occidental 2017
Global Finance



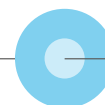
Mejor proyecto tecnológico 2017:
Inteligencia Artificial
The Banker



Foco en una banca innovadora y multicanal

LA APUESTA POR LA INNOVACIÓN SE REFLEJA EN UNA ELEVADA INVERSIÓN EN DESARROLLO Y TECNOLOGÍA
 En millones de euros

308
 en total en 2017



94
 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

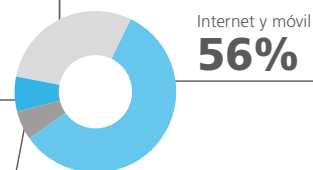
Operaciones por canal

TPV y automáticas

31%

Cajeros
7%

Oficinas
6%








+41% (vs. 2016) en el número de operaciones efectuadas a través del móvil

EL LIDERAZGO EN LA ADOPCIÓN DE SOLUCIONES PARA LA MOVILIDAD SE REFUERZA

- Cerca de 30.000 Smart PC desplegados
- 98% firmas digitales

Líderes en canales digitales

Internet	Móvil	ImaginBank	Cajeros automáticos	Medios de pago
				
<i>Líderes en calidad del servicio por 8º año consecutivo (AQmetrix)</i>	<i>Líderes en calidad del servicio (AQmetrix) y por funcionalidades (Forrester)</i>	<i>El banco móvil mejor valorado en la categoría de finanzas en España (Apple Store / Google Play)</i>	<i>Más de 250 prestaciones disponibles desde nuestros terminales</i>	<i>Líder del mercado, con 16,3 millones de tarjetas en circulación</i>
<u>Líder global</u>	<u>Líder global</u>	<u>Primer banco mobile only</u>	<u>La red más extensa</u>	<u>Tarjetas</u>
Clientes operativos 55% de los clientes digitales	Aumento de clientes +15% vs. 2016	Mejor Proyecto de Inteligencia Artificial 2017 según The Banker	Cajeros 9.427	Cuota de mercado* 23,4% por facturación
Penetración mercado 31,1% (Nº1 nacional e internacional)	Operaciones 2.736 millones	Mejor aplicación financiera en las appstores de iOS y Android	Cuota de mercado* 18,2%	Facturación 38.324 millones de euros
Operaciones realizadas 2.446 millones	CaixaMóvil Store 3,3 millones de descargas	App 525.000 descargas el año 2017	Operaciones 641 millones	TPV 373.133 instalados
Nuevas soluciones <ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento de TimeMap y PlanA, experiencia 100% digital que ofrece un plan de inversión adaptado a las necesidades de los clientes de Banca Privada y Banca Premier Nuevo recomendador de Planes de Pensiones según perfil inversor del cliente 	Servicios avanzados <ul style="list-style-type: none"> AppAgroBank, nueva aplicación para el segmento AgroBank CaixaBankPay, solución de pago móvil con tecnología NFC, con más de 200.000 clientes habituales 	Soluciones avanzadas <ul style="list-style-type: none"> ImaginBoard, permite hacer pagos P2P desde WhatsApp y a través de SIRI de Apple Incorporación de Apple Pay Nueva identificación biométrica a través de Face ID Primer Chatbot bancario en España 	Nuevos servicios <ul style="list-style-type: none"> 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 	Tecnología contactless <ul style="list-style-type: none"> 64% de las tarjetas (+11,4% vs. 2016) y 90% de los TPV 32% de la facturación total con tarjetas Récord histórico de facturación durante el Black Friday (9,3% en tarjetas y +8,8% en TPV vs. 2016)

* Último dato disponible (Banco de España)

5. Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

Objetivos estratégicos

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

Hitos en 2017

CaixaBank sigue priorizando la formación y el desarrollo de capacidades de sus profesionales. Desde la puesta en marcha de las Escuelas de Formación en 2016, la entidad ha adaptado la oferta formativa a las necesidades de las distintas áreas de negocio, realizando un importante esfuerzo en certificaciones. El banco cuenta con más de 10.500 profesionales certificados a través de la Universitat Pompeu Fabra (UPF), anticipándose así a las nuevas exigencias regulatorias de MiFID II.

Para continuar impulsando un modelo de gestión descentralizada, basado en el *empowerment*, se han realizado acciones específicas en todas las direcciones territoriales, especialmente con el objetivo de potenciar la figura del director de oficina en materia de reconocimiento y fomento de una mayor participación. La entidad también sigue fomentando los programas de desarrollo directivo para reforzar el modelo de “liderazgo transformador”. En esta línea, se ha lanzado el programa “Rethink” enfocado a certificar las competencias de liderazgo y fomentar la visión estratégica y la transversalidad en la organización.

Con el objetivo de mejorar y simplificar el modelo de incentivación de la Red Comercial y los procesos asociados –como el cálculo, la comunicación y el seguimiento–, y conseguir una mayor transparencia, visibilidad y participación, durante 2017 se han revisado todos los esquemas de bonus e incentivos y se han incorporado las últimas novedades regulatorias.

Asimismo, se ha avanzado en la prioridad estratégica de reforzar una cultura meritocrática, con la actualización de los perfiles de competencias y una revisión del modelo de evaluación para impulsar el desarrollo profesional y el talento interno.

En relación con las iniciativas encaminadas a promover la diversidad, destaca el programa “Wen-gage” que persigue cuatro objetivos: reforzar el rol de las mujeres con iniciativas para su desarrollo profesional; el fomento de una cultura corporativa que valora la diversidad; el refuerzo de los procesos de recursos humanos para potenciar la meritocracia; y, una mayor visualización de la diversidad de la organización.

Este programa contempla, además, acciones para contribuir a divulgar la igualdad de oportunidades y el valor de la diversidad en la sociedad. Actualmente, el porcentaje de mujeres en posiciones directivas se sitúa para la entidad en el 39,1 %, 4,5 puntos porcentuales más que en 2014.



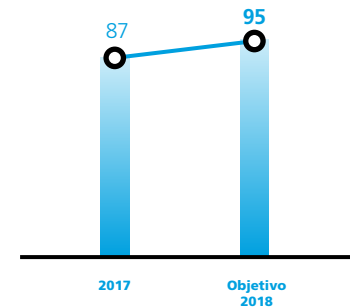
Prioridades de actuación para 2018

- Continuar los itinerarios de formación específica para los segmentos clave.
- Seguir potenciado la figura del director de oficina.
- Avanzar en la cultura de la evaluación del talento (evaluación por competencias, *feedback* 180° y evaluación del rendimiento).
- Seguir potenciando la diversidad en sus distintas categorías (de género, funcional, generacional, cultural, etc.), continuando con el despliegue de los programas específicos de diversidad de género y de diversidad funcional.
- Potenciar la detección y el desarrollo del talento para los empleados no directivos.
- Revisión y actualización del plan de sucesiones.
- Continuar adaptando los sistemas de compensación y promoción a las necesidades de cada segmento de negocio.

PRINCIPALES MÉTRICAS DE SEGUIMIENTO

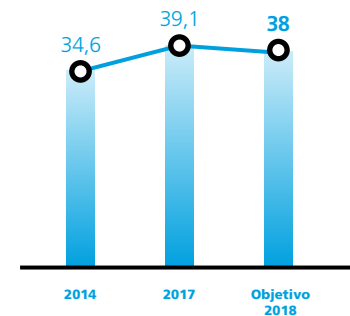
PROFESIONALES CERTIFICADOS EN COMPETENCIAS/SEGMENTOS CLAVE

En porcentaje



MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS*

En porcentaje



* Subdirección oficina A y B o superior.

PLAN DE MEJORA 2016-2017

En 2016 se lanzó 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. Durante el año 2017, se han continuado desarrollando los diferentes planes de acción iniciados en el año 2016.

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 y promoción 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 bienalmente un Estudio de Opinión que recoge la voz de todos los profesionales de CaixaBank y que le permite identificar y priorizar acciones de mejora.

36.972

Grupo CaixaBank en 2017

29.119

personas que trabajan en CaixaBank



32.403

2016

53,5%

mujeres

69

nacionalidades

15,6

años de antigüedad media

32.242

2015

95,9%

empleados con estudios
universitarios

92,0%

tasa de retención
del talento

95,9%

empleados con contrato
fijo indefinido

100%

empleados formados

59,2

horas de formación anual
por persona

90,9%

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, apostando por el rejuvenecimiento de esta. Con este objetivo, en 2017 se ha ofrecido, a los empleados de 56 o más años, la posibilidad de adherirse voluntariamente a un programa de desvinculaciones incentivadas.

Al mismo tiempo, 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 aquellos con experiencia que son referentes en el mercado, con 1.031 nuevas contrataciones durante el ejercicio.

Finalmente, cabe destacar que se alcanzó un acuerdo para las oficinas *Store* con los representantes laborales, que ha permitido un cambio de modelo de negocio, así como ampliar el horario de atención al cliente en determinadas oficinas, con el objetivo de adaptarse a sus necesidades y prestar un mejor servicio. El acuerdo laboral de 28 de abril de 2017 prevé la aplicación del nuevo horario en 290 oficinas *Store* a finales de 2018.

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), manteniendo la certificación en el 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, *Más mujeres, mejores empresas*, 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 1,72 millones de horas de formación en 2017, e impulsa itinerarios de desarrollo profesional y programas de desarrollo directivo. En 2017, un 99,6% de los puestos directivos han sido cubiertos internamente.



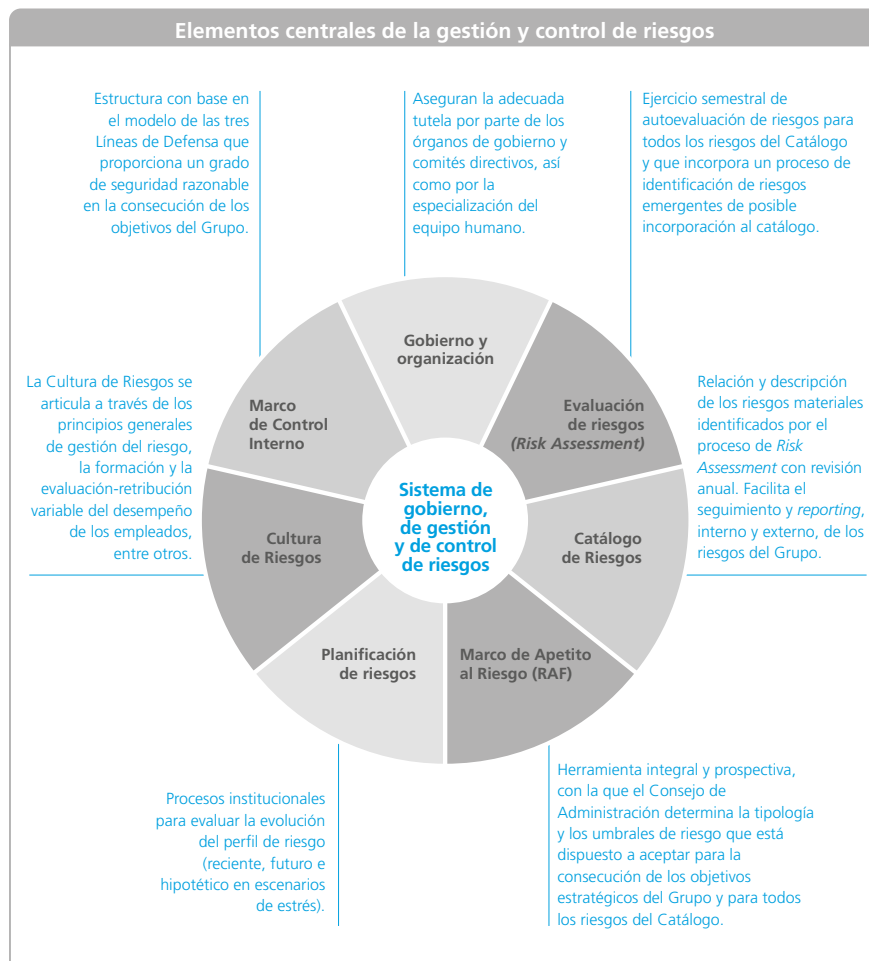
**Por el programa
EPC Conversaciones
para el Desarrollo, como
mejor práctica de Gestión
Organizacional y Consultoría**



**Adheridos a la iniciativa
de Naciones Unidas**

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.





Marco de Apetito al Riesgo (RAF)

El Consejo de Administración fija cuatro dimensiones prioritarias que expresan la aspiración del Grupo en relación con los riesgos más relevantes incluidos en el Catálogo de Riesgos Corporativo:

- **Protección ante pérdidas:** mantener un perfil de riesgo medio-bajo y una confortable adecuación de capital, para fortalecer su posición como una de las entidades más sólidas en el mercado bancario europeo.
- **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 (RAF)

ÓRGANO RESPONSABLE

Consejo de Administración /
Comisión de Riesgos

Comité Global del Riesgo

Áreas gestoras / controladoras
de los Riesgos y Recursos Humanos



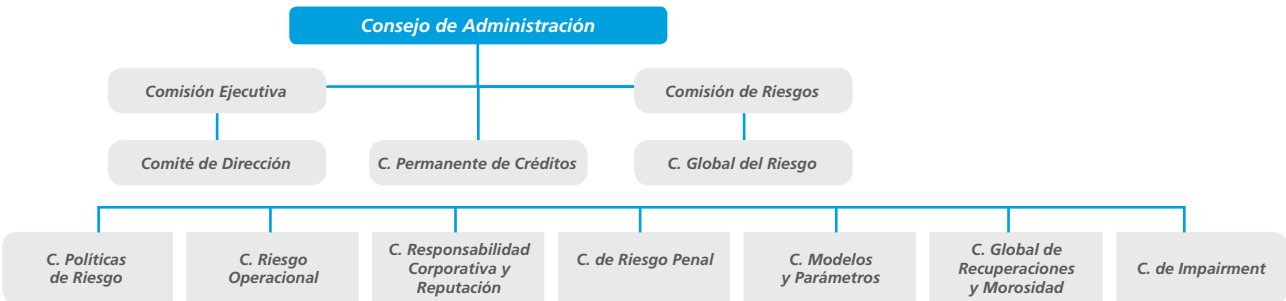
Nivel 1
Declaraciones y métricas primarias

Nivel 2
Métricas que desarrollan
y complementan las de nivel 1

Nivel 3
Palancas de gestión

- Formación y comunicación
- Metodologías de medición y valoración
- Límites, políticas y facultades
- Incentivos y nombramientos
- Herramientas y procesos

PRINCIPALES ÓRGANOS DE GESTIÓN DEL RIESGO



MARCO DE CONTROL INTERNO

3 líneas de defensa

La primera línea: formada por las líneas de negocio (áreas tomadoras de riesgo) de la entidad y sus funciones soporte. Son responsables de desarrollar y mantener controles efectivos de sus correspondientes negocios. Asimismo, son responsables de identificar, gestionar y mitigar los riesgos que originan, así como operar en un entorno de control adecuado.

La segunda línea: formada por las funciones de Gestión Global del Riesgo (*Risk Management Function* – RMF) y de *Compliance*.

Estas funciones identifican, miden y siguen los riesgos, establecen las políticas de gestión y los procedimientos de control, y son responsables de la revisión independiente de su aplicación por la primera línea de defensa.

La tercera línea: Auditoría Interna supervisa las actuaciones de las 1ª y 2ª líneas de defensa. Para ello, revisa el entorno de control de riesgos, el cumplimiento y eficacia de las políticas corporativas y proporciona información independiente sobre el modelo de control.

CaixaBank ha definido un Catálogo de riesgos corporativo que facilita el seguimiento y *reporting* de los riesgos del Grupo. Estos riesgos han sido aprobados por el Consejo de Administración y se revisan, al menos, anualmente.

Riesgos	Gestión del riesgo	Situación y principales actuaciones en 2017
Rentabilidad de negocio		
Obtención de resultados inferiores a las expectativas del mercado o a los objetivos del Grupo que impidan, en última instancia, alcanzar un nivel de Rentabilidad Sostenible superior al Coste de Capital.	<ul style="list-style-type: none">La gestión de este riesgo se basa en la definición de un Plan Estratégico soportado por una planificación financiera que recoja dicha estrategia. Además, se monitoriza de forma continua el cumplimiento de la estrategia y del presupuesto. Tras cuantificar las potenciales desviaciones e identificar su causa, se elevan las conclusiones a los órganos de gestión y de gobierno, para evaluar si fuera necesario algún ajuste para garantizar el cumplimiento de los objetivos internos.	<ul style="list-style-type: none">En 2017, la rentabilidad medida mediante la ratio RoTE (beneficio sobre fondos propios tangibles) se ha aproximado al coste de capital del Grupo y simultáneamente ha sido posible realizar actuaciones de contención de gastos futuros que, junto con la prudencia en la gestión de los riesgos, permitirán sentar los fundamentos de una mayor rentabilidad futura.
Recursos propios/Solvencia		
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.	<ul style="list-style-type: none">La gestión se centra en mantener un perfil de riesgo medio-bajo y una confortable adecuación de capital para cubrir eventuales pérdidas inesperadas.Objetivos:<ul style="list-style-type: none">11% mínimo de capital de nivel 1 ordinario (CET1), cómodamente por encima de los requerimientos mínimos de Basilea III.Peso del consumo de participadas < 10%.	<ul style="list-style-type: none">CET1 regulatoria del 11,7%. Se cumplen holgadamente los requerimientos mínimos exigidos. A 31 de diciembre el <i>buffer</i> MDA¹ se sitúa en 5.856 millones de euros.La adquisición del 84,5% del banco portugués BPI ha tenido un impacto de -115 puntos básicos en CET1 regulatorio.Durante el año se han realizado varias emisiones de capital: una de 1.000 millones de AT1 y tres de deuda subordinada (Tier 2) por importe 2.150 millones (que compensan con creces la amortización de la emisión de 1.302 millones de deuda subordinada en agosto).
Liquidez y financiación		
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 requerimientos regulatorios o las necesidades de inversión del Grupo.	<ul style="list-style-type: none">Su gestión se basa en: un sistema de gestión de liquidez descentralizado por entidades que conforman el Grupo CaixaBank (CaixaBank S. A. y BPI) 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 fuentes de financiación tanto en normalidad como en estrés.	<ul style="list-style-type: none">Sólida posición de activos líquidos para la estructura de financiación existente:<ul style="list-style-type: none">Liquidez bancaria de disponibilidad inmediata de 72.775 millones de euros.Ratio LCR Grupo CaixaBank de 202%.

1. Es el nivel de capital por debajo del cual existen limitaciones al pago de dividendos, a la retribución variable y al pago de intereses a los titulares de valores de capital de nivel 1 adicional.

Riesgos	Gestión del riesgo	Situación y principales actuaciones en 2017
Crédito		
Pérdida de valor de los activos del Grupo CaixaBank frente a una contrapartida por el deterioro de la capacidad de la misma para hacer frente a sus compromisos.	<ul style="list-style-type: none"> • Es el riesgo más significativo del balance del Grupo y se deriva de la actividad bancaria y aseguradora, de la operativa de tesorería y de la cartera de participadas. • Su gestión se caracteriza por una política de concesión prudente y de coberturas adecuadas. • El ciclo completo de gestión comprende toda la vida de la operación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia estable en la mejora de las métricas de calidad crediticia del balance. Siendo un ejemplo la evolución de los activos problemáticos que persiste en la tendencia a la baja (de una ratio NPL del 6,9% en el 2016 al 6,0% a cierre de 2017). • Mejora generalizada en las métricas de concentración y en especial en aquellos negocios considerados <i>no-core</i> para CaixaBank.
Mercado		
Pérdida de valor de los activos o incremento de valor de los pasivos incluidos en la cartera de negociación e inversión del Grupo, por fluctuaciones de los tipos, <i>spread</i> de crédito, factores externos o precios en los mercados donde dichos activos/pasivos se negocian.	<ul style="list-style-type: none"> • Su gestión se basa en: la estimación del riesgo diario; los ejercicios de testeó de la calidad de estas medidas (<i>backtest</i>); el cálculo de resultados hipotéticos ante cambios bruscos en los precios de mercado (<i>stress testing</i>), y el seguimiento y control de límites. • El Grupo ha establecido un límite para el VaR diario para las actividades de negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de riesgo bajo y estable, muy por debajo de los límites establecidos.
Estructural de tipos de interés		
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.	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión se centra en optimizar el margen financiero y preservar el valor económico del balance dentro de los límites establecidos en el marco de apetito al riesgo. • Se realiza una gestión activa contratando en los mercados financieros operaciones de cobertura adicionales a las coberturas naturales generadas en el propio balance derivadas de las operaciones de activo y de pasivo con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La sensibilidad del margen financiero a un año ante un escenario de subida y bajada de 100 puntos básicos es del +7,88% y -1,55% 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 +3,48% en el escenario de subida y del +1,36% 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.	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas se basan en las normas de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSyFP) y en el seguimiento de la evolución técnica de los productos. • El Grupo establece límites en el riesgo neto retenido por línea de negocio, riesgo y/o evento, según el perfil de riesgo y el coste del reaseguro. • Cumplimiento de los requisitos establecidos por la Normativa Europea de Solvencia II, en vigor desde el 1 de enero de 2016. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización del primer <i>reporting</i> de QRT (Quantitative Reporting Templates) Anuales de Solvencia II. • Publicación del primer Informe de Situación Financiera y de Solvencia de VidaCaixa. • Desarrollo y mejora del seguimiento del apetito al riesgo establecido por el Consejo de Administración de VidaCaixa a través de las políticas de gestión de riesgos. • Participación en grupos de trabajo sectoriales.

Riesgos

Gestión del riesgo

Situación y principales actuaciones en 2017

Deterioro de otros activos

Reducción del valor en libros de las participaciones accionariales y de los activos no financieros (materiales, inmateriales, Activos Fiscales Diferidos (DTA) y otros activos) del Grupo.

- Establecimiento de políticas y marcos que optimicen la gestión de las participaciones accionariales dentro de los objetivos estratégicos, con un seguimiento continuo de las diferentes métricas y límites de riesgos, monitorizando la evolución de sus datos económicos y financieros, los cambios normativos y las dinámicas económicas y competitivas en los países y sectores en los que opera cada una de ellas.
- Realización de análisis de *impairment* y de recuperabilidad basados en metodologías generalmente aceptadas.
- Optimización de la rentabilidad de la cartera inmobiliaria, distribuyendo entre venta y alquiler según estudios de mercado. Monitorización de la gestión del saneamiento administrativo, técnico, jurídico y posesorio de los activos inmobiliarios. Seguimiento continuo de la valoración de los activos atendiendo a los criterios establecidos por los órganos reguladores, así como la valoración individualizada y con seguimiento especial de los activos de mayor relevancia.

- Aprobación de la nueva Política Global de Gestión del Riesgo de Participadas Accionariales.
- Refuerzo/formalización de las funciones de control interno que permiten garantizar que se opera con integridad y en consonancia con las legislaciones, regulaciones y políticas internas aplicables, entre las que destacan la identificación, medición, seguimiento y reporte de los riesgos y controles identificados.
- En el marco actual de estabilidad tanto de la normativa de la valoración de los inmuebles como de los precios, además de las expectativas realizadas por los estudios de distintas tasadoras, sitúa el riesgo inmobiliario del Grupo dentro de una tendencia estable según la distribución y composición de su cartera.

Legal/Regulatorio

Pérdidas o disminución de la rentabilidad por cambios legislativos o regulatorios, errores de interpretación o aplicación de la legislación vigente, fallos judiciales o demandas administrativas desfavorables o decisiones de índole tributaria adoptadas por la propia entidad o por las autoridades tributarias.

- La gestión se encamina a anticiparse a los cambios normativos mediante actuaciones de seguimiento, análisis normativos y la identificación de los principales riesgos e impactos. Asimismo, se elaboran procesos de adaptación e implementación de las nuevas exigencias regulatorias y la defensa de la entidad ante procesos judiciales o administrativos.

- Participar en procesos consultivos de los reguladores nacionales, europeos e internacionales.
- Gestionar y velar por el diligente conocimiento de CaixaBank de las normas aprobadas, leyes y criterios de los reguladores que conformen el marco regulador de los servicios financieros y no financieros comercializados por CaixaBank y/o su Grupo y de la gestión de activos, así como de las decisiones jurisprudenciales tanto por parte de CaixaBank como de aquellas de sus filiales que comparten Asesoría Jurídica con CaixaBank.
- Coordinación de análisis de impacto normativo e implementación de nuevas normas mediante la fijación de criterios y procedimientos.
- Evaluar el riesgo legal derivado de los productos comercializados, las operaciones realizadas, las decisiones adoptadas y en general la actuación del Grupo CaixaBank en cualquier ámbito de su actividad y comunicarlo al resto de las áreas de la organización mediante los procedimientos habilitados al efecto.

Riesgos	Gestión del riesgo	Situación y principales actuaciones en 2017
---------	--------------------	---

Conducta y cumplimiento

<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de gestión basado en las tres líneas de defensa. La Subdirección General de Control & Compliance, donde se integra la Dirección Corporativa de Cumplimiento Normativo, supervisa el riesgo de conducta y cumplimiento desde su función independiente de segunda línea de defensa de este riesgo y con dependencia directa del Consejero Delegado. 	<ul style="list-style-type: none"> Formalización e implantación del <i>Compliance Plan</i> anual que permite identificar, medir, supervisar y reportar a los Órganos de Gobierno. Avances significativos en el desarrollo y ejecución del plan de acción para la integración de BPI en el modelo de supervisión de <i>Compliance</i> a nivel de Grupo. Continuación con la ejecución del Proyecto estratégico de Transformación de la Cultura de control y cumplimiento: <ul style="list-style-type: none"> Se han lanzado diversos cursos regulatorios y obligatorios para todos los empleados de la entidad y se ha diseñado e implantado la Site de Control & Compliance. Consolidación en una Política general de conflictos de interés, un marco general de gestión que regula potenciales conflictos de interés y sirve como referente para las entidades del Grupo. Actualización de Políticas y normativas de Prevención del Blanqueo de Capitales y de Sanciones Financieras Internacionales. Reevaluación del modelo de <i>Compliance</i> Penal, con la creación de un nuevo comité, la actualización de la Política y la extensión a filiales del Grupo.
---	---	---

Tecnológico

<p>Pérdidas debidas a la inadecuación o los fallos del <i>hardware</i> y el <i>software</i> de las infraestructuras tecnológicas, que pueden comprometer la disponibilidad, integridad, accesibilidad y seguridad de las infraestructuras y los datos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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. 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de un indicador específico a partir de indicadores existentes para medir el riesgo tecnológico dentro del Risk Appetite Framework. Consolidación de los controles e indicadores existentes aplicando las mejores prácticas internacionales. Renovación de la certificación ISO 27001 de protección de la seguridad de los servicios web. Renovación de la certificación ISO 27031 para el diseño del cuerpo normativo de la Contingencia Tecnológica y su operativa.
--	--	--

Riesgos

Gestión del riesgo

Situación y principales actuaciones en 2017

Procesos operativos y eventos externos

Pérdidas o daños provocados por errores operativos en los procesos vinculados a la actividad de la entidad, por acontecimientos externos que escapan a su control, o por terceras personas ajenas a la misma, tanto de forma accidental como dolosa. Incluye, entre otros, los errores de gestión de proveedores, el riesgo de modelo y la custodia de valores.

- La gestión del riesgo es responsabilidad del Comité de Riesgo Operacional, con representación de miembros de las tres Líneas de Defensa.
- 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.
- El objetivo del seguimiento de estas palancas y puntos débiles es promover acciones de mejora, a cargo de las tres Líneas de Defensa, mediante cambios o mejoras en procesos y controles, para reducir las pérdidas operacionales futuras y adecuarlas al nivel de tolerancia al riesgo operacional establecido en el Marco de Apetito al Riesgo.

- Realización de la campaña anual de autoevaluaciones de riesgo operacional.
- Consolidación de las métricas RAF de nivel 2 de riesgo tecnológico y riesgo de conducta, y puesta en marcha de la métrica de riesgo legal.
- Análisis preliminares de impacto de la futura implantación del nuevo método de cálculo de requerimientos de capital (SMA).
- Integración de BPI en el marco corporativo de gestión de riesgo operacional, para converger hacia la homogeneidad en la gestión a nivel de grupo.
- Adecuación de la taxonomía de riesgos operacionales al nuevo catálogo de riesgos corporativos.

Fiabilidad de la información financiera

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.

- La gestión se realiza desde varios ejes:
- Control contable en cada cierre mensual.
 - 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.
 - Validación por la segunda línea de defensa del proceso de planificación financiera y de capital.
 - Seguimiento trimestral de métrica del RAF de segundo nivel, con umbral de alerta.
 - Seguimiento y análisis de cumplimiento de los diferentes aspectos incluidos en la política de divulgación y verificación de la información financiera.

- Revisión, actualización e incorporación de controles clave para los procesos relevantes, con especial atención en la creación de nuevos controles sobre filiales.
- Aplicación del Modelo de certificación interna ascendente de controles clave, sin incidencias significativas.
- Creación de política de divulgación y verificación de la información financiera.
- Avances en diferentes iniciativas relacionadas con el gobierno de la información y la calidad de los datos.

Reputacional

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, sus Órganos de Gobierno o por quiebra de entidades relacionadas no consolidadas (riesgo de *Step-In*).

- 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 *multistakeholder* que permite definir objetivos para una gestión más eficiente de la reputación.
- El Mapa de Riesgos Reputacionales identifica los riesgos con mayor impacto potencial en la reputación de CaixaBank y el grado de desarrollo de medidas preventivas. Los riesgos cuentan con indicadores de seguimiento periódico sobre la efectividad de las medidas preventivas implantadas.

- Revisión y refuerzo del índice Global de Reputación (IGR), añadiendo nuevos indicadores e incluyendo a BPI en el perímetro de análisis y medición.
- Actualización del Mapa de Riesgos Reputacionales adaptándolo a las nuevas circunstancias del entorno y de la entidad. Se han incluido nuevos riesgos a prevenir y reformulado otros ya existentes.
- Aprobación del Plan de Banca Socialmente Responsable (ver página 28).
- Despliegue del Servicio de Atención al Riesgo Reputacional (SARR) para atención de consultas de la red de oficinas sobre situaciones que pueden derivar en una vulneración de las políticas de Responsabilidad Corporativa.

Contribución a la sociedad

CaixaBank es uno de los agentes clave de la economía española. 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 en España

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 36.972 empleados.
- Indirecto, con 32.438 puestos de trabajo generados a través del efecto multiplicador de sus compras a proveedores.
- Inducido, derivado de la compra de productos y servicios por parte de empleados y proveedores y de la financiación a los clientes.

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 10.800 empresas están adheridas al programa, que ha generado más de 30.000 oportunidades de trabajo durante el año.



CONTRIBUCIÓN DE CAIXABANK A LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

Aportación directa e indirecta al PIB español

7.511

millones de euros
(0,65% sobre el PIB)

Pagos a proveedores

1.715

millones de euros
(98,5% nacionales)

Contribución tributaria

1.941

millones de euros

CLIENTES DE CAIXABANK

De los autónomos españoles

33,1%

De las empresas españolas

48,0%

(1-100 millones de euros
de facturación)

FINANCIACIÓN A AUTÓNOMOS

*Operaciones nuevas
concedidas*

79.783

FINANCIACIÓN A EMPRESAS

*Operaciones nuevas
concedidas*

251.928

**10 años
de Banca de Empresas**

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

Durante 2017 ha aumentado un 16% el crédito a empresas (sin tener en cuenta los préstamos a grandes corporaciones), y la cuota de mercado se sitúa en el 15% (+81 puntos básicos vs. 2016).

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

Por segmentos clave, a través de:

- Lanzamiento de la propuesta de valor Hotels & Tourism, con un equipo y oferta especializados en el mercado turístico. La producción de crédito ha ascendido a 1.500 millones de euros en 2017.
- Servicio BusinessBank, especializado en pequeñas empresas y emprendedores con los que comparte una actitud innovadora y en el que se ofrece un espacio con despachos que facilitan el *coworking* y que están dotados con las tecnologías más avanzadas.
- DayOne, una nueva línea de negocio diseñada para acompañar a las empresas tecnológicas e innovadoras mediante productos exclusivos y servicios financieros hechos a medida.

Con un modelo de atención consolidado

- Modelo de visita a través de la aplicación Go Business.
- Modelo de atención *on-line* de Especialistas de Productos de Financiación y Servicios, comercio Exterior y Tesorería.

Mediante nuevos productos transaccionales y de financiación

- Factura Express, solución de financiación de facturas.
- Crédito *stock* para la financiación a concesionarios, con una inversión de 96,8 millones de euros.
- Línea BEI PYMES y Midcaps 2017 para la financiación de proyectos de inversión y de circulante.
- Línea BEI AgroBank 2017, destinada a facilitar la financiación de proyectos de inversión y necesidades de circulante a pymes y midcaps del sector agropecuario.

A través de servicios innovadores y de alto valor añadido

- Índice CaixaBank de Internacionalización Empresarial (ICIE), que permite consultar a los clientes la facilidad de hacer negocios en otros países.
- Plataforma *on-line* Opportunity Network que facilita el contacto comercial de empresas.
- App Agrobank que ofrece noticias relacionadas con el sector agrario (novedades sobre la cotización de lonjas, eventos y congresos, entre otros).
- Suscripción de un convenio de colaboración entre Barcelona Tech City y MicroBank para impulsar la actividad emprendedora en el campo de la innovación digital y tecnológica.

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 2017, MicroBank ha seguido potenciando las líneas de actividad dirigidas a los colectivos socialmente más vulnerables, con el objetivo de facilitar recursos que ayuden a generar oportunidades y contribuyan a mejorar su calidad de vida. Entre ellos:

- **Los microcréditos provenientes de acuerdos con entidades colaboradoras:** ofrecen financiación a emprendedores y les facilitan el acceso a soporte técnico y asesoramiento a través de 592 entidades colaboradoras.
- **Los Microcréditos Confianza:** financian la cobertura de necesidades básicas y familiares 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.

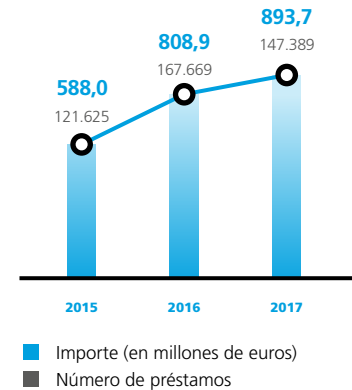
PREMIOS EMPRENDEDORXXI

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 celebran 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.

En septiembre de 2017 se celebró la XI edición con la participación de 701 participantes, cuyos ganadores se conocerán en marzo de 2018.

MICROCRÉDITOS CONCEDIDOS



21.131

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

29.029

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

**El 87% de las empresas
ganadoras de los premios
EmprendedorXXI
continúan activas y la
mayoría tienen 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 2017 auditadas del Grupo CaixaBank. Ambos documentos son consultables en la web corporativa.



Acceda a la versión *on-line* en
www.CaixaBank.com/informeintegrado2017



