



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias

Ecómicas y Empresariales

**Grado en FINANZAS, BANCA Y
SEGUROS**

**DISEÑO DE UN CUADRO DE
MANDO INTEGRAL PARA UNA
ENTIDAD FINANCIERA
(APLICACIÓN CAIXA BANK)**

SAVINA RUMENOVA MIHAYLOVA

Valladolid, 03 de Julio de 2016

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
ANÁLISIS PESTEL.....	4
ANÁLISIS DAFO.....	5
ANÁLISIS ECONÓMICO, FINANCIERO Y DE GESTIÓN DE LA EMPRESA.....	11
PRESUPUESTO.....	24
CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	29
BIBLIOGRAFÍA.....	35



1. INTRODUCCIÓN:

La Caixa Bank tiene una larga trayectoria que comenzó en el año 1904. Desde sus inicios, la Caixa se dedicó de forma prioritaria al ahorro familiar y a ofrecer a todos sus clientes un seguro para la vejez, cuando todavía no existía este tipo de prestación social en España. Así, desde sus orígenes, la Caixa se caracterizó por un fuerte compromiso social y una vocación de trabajo a favor del interés general, tanto a través de su actividad financiera como de su obra social, que financia y mantiene actividades de carácter social, educativo, cultural y científico.

La Fundación Bancaria la Caixa mantiene el presupuesto de su Obra Social en 500 millones de euros en 2016, por noveno año consecutivo, lo que la sitúa como la primera fundación privada de España y una de las más importantes del mundo.

Tiene como actividades principales: la gestión de la totalidad de la obra social, las de naturaleza financiera relativas a la gestión de su participación en Caixa Bank, las de administración de los instrumentos de deuda que tienen a la Caixa como emisor, y las de gestión de las inversiones en sectores distintos del financiero agrupadas en Critería Caixa. (Ver anexo 1)

1.1 NEGOCIO BANCARIO Y ASEGURADOR

La principal actividad del Grupo empresarial Caixa Bank es el negocio bancario dentro de la que tienen diferentes unidades estratégicas de negocio, una UNE bancaria y otra de seguros. El ámbito geográfico se circunscribe al territorio nacional a través de una red de oficinas y canales complementarios de distribución.

Caixa Bank tiene un amplio catálogo de productos financieros y servicios bancarios con la oferta especializada en seguros de vida, pensiones y seguros.

1.2 HISTORIA (Ver anexo 1)



2. ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL tiene como objetivo analizar los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la entidad. Las variables más significativas del entorno general serán analizadas en el análisis DAFO.

POLÍTICO	ECONÓMICO
Inestabilidad Política Política Monetaria Europea Euribor (BCE) Tasa de depósitos Políticas Internacionales Reserva Federal	Debilidad del euro PIB per cápita Tasa de desempleo Exportaciones Nuevos segmentos: Países
SOCIAL	TECNOLÓGICO
Estructura demográfica Flujos migratorios Analfabetismo Tecnológico Confianza de los consumidores Confianza de los inversores	Desarrollo e innovación tecnológica
ECOLÓGICO	LEGISLACIÓN
Políticas que fomenten el reciclaje y el uso de formato electrónico	Normativa Europea de pagos - SEPA Incremento de acuerdos internacionales - T.T.I.P



3. ANÁLISIS DAFO

El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

DEBILIDADES	AMENAZAS
Elevada tasa de morosidad (7,9%) Riesgo financiero Leverage=12	Inestabilidad política Implantación de BASILEA III Euribor (BCE) Reserva Federal PIB Per cápita Confianza de consumidores e inversores Desconfianza en el sector bancario
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
No riesgo económico Apalancamiento financiero positivo Amplia gama de productos financieros APP para dispositivos móviles Amplia situación geográfica Multitud de sucursales y cajeros 112 años en el mercado bancario Personal cualificado, dinámico y muy preparado Experiencia empresarial y gerencial Página web fácil de manejar y entender Bajo índice de reclamaciones Uno de las mayores entidades bancarias del país y en la EUROZONA	Tasa de deposito Debilidad del euro Exportaciones Estructura demográfica Desarrollo e innovación tecnológica: sustitución del mercado tradicional por el mercado on-line. SEPA Incremento de acuerdos internacionales: T.T.I.P Desarrollo de nuevos segmentos del mercado Políticas que fomentan el reciclaje y el uso de formato electrónico

3.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Caixa Bank presenta una serie de debilidades y fortalezas con respecto a sus competidores más directos que le proporcionan ciertas ventajas o desventajas competitivas. En el análisis realizado observamos que tiene más fortalezas que debilidades, lo cual es positivo para la entidad.

Entre las fortalezas más importantes encontramos varias relacionadas con las nuevas tecnologías, lo que quiere decir que esta empresa se adapta con



facilidad a los cambios y nuevas tendencias. Dispone de una alta gama de servicios financieros y de calidad. También de una amplia red de sucursales con más de 5000 oficinas que permiten el acercamiento al cliente, proporcionándoles un mejor servicio y asegurándose su fidelidad. Ligado a ello, dispone de una plantilla especializada en los servicios ofrecidos por Caixa Bank lo que aporta mayor confianza a los clientes a los cuales gestiona su patrimonio. La entidad presenta un apalancamiento financiero positivo. Caixa Bank tiene un ROA (5%) mayor que el Euribor en diciembre de 2015 (0.05%). De esta manera la rentabilidad que está obteniendo sobre el activo es mayor que el coste total de financiación de la entidad. Después de pasar por malos momentos durante la crisis del 2007, la entidad ha presentado un resultado de la actividad de explotación positivo, por lo que podemos determinar que no presenta riesgo económico.

Una de las amenazas más importantes es que la entidad presenta un Leverage igual al 12.05 por lo que está endeudada y presenta riesgo financiero. Así mismo, aunque el ratio de morosidad en el último año ha disminuido, de 9.7% a 7.9%, sigue siendo elevado, pues los deudores morosos del grupo se han situado en 17.100 millones de euros.

3.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

En cuanto al marco externo de la entidad encontramos una serie de amenazas y oportunidades, en este aspecto Caixa Bank presenta más oportunidades que amenazas.

Algunas de las amenazas más importantes se encuentran en el campo político-económico aunque también destacan algunas oportunidades.

En día de hoy la inestabilidad política tiene mucho peso. En los próximos meses del 2016, se van a realizar dos elecciones generales muy importantes. Por un lado se celebraran en España el próximo 26 de Junio. Los resultados no son claros y los sondeos pronostican un parlamento dividido por lo que la dirección política nacional puede cambiar. Por otro lado a nivel internacional el 8 de noviembre se celebrarán en USA, donde según los últimos sondeos el



multimillonario Donald Trump candidato por el partido Republicano podría conseguir la Casa Blanca. Si esto se produjera las consecuencias económicas de su mandato son muy complicadas aumentando la incertidumbre en general y sobre todo en los acuerdos T.T.I.P entre USA Y EU.

En cuanto a la política monetaria europea, la decisión del BCE en marzo del 2016 de reducir los tipos de interés al 0% ha provocado el fin de los depósitos como forma de ahorro.

Además de reducir los tipos de interés, ha aumentado la tasa de depósitos al -0,4%, que es lo que cobra a los bancos por dejar su dinero en las arcas del BCE, cuando antes de la crisis les pagaba. Los bancos tienen más incentivos para hacer circular ese dinero en forma de préstamos a empresas y hogares. Por otro lado, la entidad hará nuevas subastas de liquidez barata entre los bancos y por último, extenderá su programa de compras de deuda a la deuda de las empresas. Con todo esto, el mercado tendrá más liquidez para financiar a empresas y familias y a precios menores.

A la abundante liquidez que genera la política monetaria del BCE hay que sumar que el Euribor, de referencia para casi todas las hipotecas en España, está muy ligado a la evolución de los tipos de interés. Con ellos en el 0%, muy probablemente el Euribor también lo haga, y por tanto las cuotas hipotecarias se abaraten aún más, así como los nuevos créditos. Cabe recordar, en este sentido, que el Euribor ya está en tasa negativa. Este indicador también sirve de referencia para otros préstamos como los empresariales, así que la financiación a las compañías también se abaratará.

La inyección masiva de dinero barato en el sistema debilitará el euro frente al dólar. Esto hace que las exportaciones de las empresas europeas sean más competitivas.

Aunque las medidas de política monetaria incluyen dar más liquidez al sistema bancario para favorecer el crédito esto supone algunas dificultades para el negocio bancario. Los bajos tipos de interés complican la posibilidad de hacer negocio rentable con la actividad de intermediación. Teniendo en cuenta que



estas medidas reducen el precio de los préstamos, se merma así la principal fuente de ingresos de una entidad financiera.

Para compensar esta situación los bancos deberán reducir los costes de explotación y la remuneración de sus depósitos y ampliar sus fuentes de ingresos con actividades que generen más comisiones como los fondos de inversión.

De acuerdo a esto la reducción de los costes de explotación ya se está llevando a cabo, los bancos están prescindiendo de las oficinas menos productivas intentando vender o arrendar los locales comerciales, normalmente de primera calidad. Por otro lado el aumento de la competencia de Banca no tradicional que tienen una estructura de costes mucho más flexible hace que los grandes bancos intenten modernizar sus canales de distribución apostando cada vez más fuerte por una banca online actualmente en pleno desarrollo en España.

En cuanto al PIB per cápita, es una variable del entorno general importante para el desarrollo de la actividad bancaria. Un aumento de éste índice implica una bonanza económica, lo que implicaría un aumento de las expectativas de los consumidores para embarcarse en proyectos para los cuales necesiten de productos financieros como hipotecas o créditos personales. De esta manera un control de este índice puede facilitar las previsiones a medio o largo plazo del volumen de ventas de Caixa Bank.

Dentro del contexto socio-tecnológico también encontramos algunas amenazas y oportunidades.

La población en España como en la mayor parte de los países desarrollados tiene un problema de envejecimiento. Esta coyuntura plantea un problema para la organización económica de una economía sobre todo si está basada en el bienestar. Hasta ahora este problema se ha visto corregido gracias a los movimientos migratorios, pero en la actualidad la crisis global en la que nos hemos sumergido en el último lustro ha hecho que los saldos migratorios sean deficitarios. Por otro lado la sociología laboral y sueldos precarios han dificultado a las jóvenes generaciones trabajadoras para tener hijos.



Esta caída de la natalidad augura un problemático futuro para el estado del bienestar, sobre todo en el ámbito de las pensiones. Los actuales y futuros gobiernos se van a encontrar con un estado deficitario y una deuda pública disparada por encima del propio PIB, lo que va a sugerir ajustes presupuestarios. Los sueldos laborales están a la baja y si no se produce un cambio drástico de modelo productivo estamos abocados a no poder hacer frente a las demandas de los futuros pensionistas.

Todo este futuro podría parecer una amenaza para el sector bancario, pero nada más lejos, en el muy largo plazo podemos encontrarnos con problemas en la contratación de productos financieros tradicionales como las hipotecas que han sostenido el sector en las últimas décadas. Pero cuando se cierra una puerta se abre una ventana, y este problema con las pensiones únicamente se podrá solventar mediante la intervención privada. Los planes de pensiones serán una alternativa o complementación para evitar riesgo en la vejez de las personas por lo que una estrategia orientada a dichos productos bancarios, planes de pensiones etc... será muy interesante y necesaria para todos los componentes del sector.

Como anteriormente hemos indicado en la dimensión político-económica, la situación actual de los tipos de interés y el poco margen que los bancos tienen con los depósitos están provocando un desarrollo tecnológico en un sector muy tradicional. Las nuevas tecnologías han llegado, y lo han hecho para quedarse. La forma de "ir al banco" ha cambiado. Este cambio va a otorgar a los bancos la capacidad de deshacerse de una gran cantidad de coste fijo estructural en forma de alquileres y una disminución importante de la mano de obra con cajeros inteligentes y portales donde cualquier persona tecnológicamente capacitada podrá operar.

La sociedad actual y futura en los próximos años, tendrá unas características muy importantes para el sector bancario en cuanto a confianza y educación tecnológica.

Los consumidores e inversores necesitan repuntar la confianza y sus expectativas de futuro para poder embarcarse en proyectos que necesiten de la intermediación bancaria. Por otro lado la educación tecnológica cobrará vital



importancia viendo la dirección que están tomando los canales de distribución de productos bancarios. Según estudios del tema, el doctor Enrique Pieck Gochicoa, investigador del Instituto de Investigaciones para el Desarrollo de la Educación, un alto porcentaje de la población Española “no sabe encender un ordenador”. De esta forma este desconocimiento comprendido sobre todo en personas con una edad a partir de los 45 años puede ser un problema insalvable si el desarrollo tecnológico de la banca online sigue el proceso de crecimiento experimentado hasta la fecha. Estas personas, clientes potenciales quedarán fuera del sistema y serán incapaces bancariamente hablando. Utilizarán el sistema tradicional y es posible que la reducción de la dimensión de éste provoque insatisfacción entre los usuarios y la posible pérdida de clientes.

Dentro del contexto legal, nos encontramos con dos importantes oportunidades. Partiendo de la mala imagen bancaria ganada a pulso en los últimos años con las tramas de corrupción, productos financieros tóxicos como las preferentes, corrupción dentro de las entidades, en febrero de 2014 entra en vigor SEPA (Zona Única de Pago en Euros), una clara y decidida apuesta de la UE para unificar y garantizar que los pagos en euros de todas las transacciones bancarias se realizan con total seguridad.

SEPA supone un antes y un después en las relaciones de cobros/pagos entre clientes y proveedores, aportando más tranquilidad, seguridad y fiabilidad en las actividades de los negocios, tanto a nivel nacional como a nivel europeo.

Estos nuevos procedimientos suponen para las pequeñas y medianas empresas la oportunidad de acceder a un auténtico mercado europeo, con única forma de realizar pagos de forma eficaz, segura y transparente, dando un paso más en la integración económica y monetaria en Europa.

Por último y no menos importante tenemos en el medio plazo el TTIP la información en lo relativo a este tratado sigue siendo escasa y profundamente sesgada. La consolidación de este acuerdo sería una ventaja al ampliarse el mercado objetivo.



4. ANALISIS ECONOMICO, FINANCIERO Y DE GESTIÓN DE LA EMPRESA

4.1. ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL BALANCE DE SITUACIÓN (Ver Anexo 2 y 3)

4.1.1. Activo:

Las cuentas con más peso del activo, y que analizaremos a continuación, son:

- Caja y depósitos en bancos centrales.
- Inversiones crediticias.
- Activos financieros disponibles para la venta.
- Derivados de cobertura.
- Participaciones.
- Inmovilizado.

En la cuenta de caja y depósitos en bancos centrales se observa grandes variaciones en los años analizados. El saldo en depósitos en bancos centrales incluye los saldos mantenidos por el cumplimiento del coeficiente de reservas mínimas obligatorias en el banco central en función de los pasivos computables. Vemos un gran aumento de esta partida del 2011 al 2012, del 189,662%, que en los próximos dos años baja y vuelve a subir en el año 2015 en 38,847%.

La cuenta de inversiones crediticias es la que mayor peso tiene dentro del activo con un 61.38% del activo en 2015. Esta cuenta después de disminuir en los años 2013 y 2014, en el último año experimenta un ligero aumento del 7,963%.

La segunda cuenta con mayor peso dentro del activo es la de activos financieros disponibles para la venta con un 18,30%. Vemos que durante todos los años va aumentando, exceptuando el último donde baja en un 11,397%.

Durante los años analizados, la cuenta derivados de cobertura, experimenta grandes cambios. En los primeros años podemos observar que disminuye drásticamente: de 2011 a 2012 en un 51.92% y de 2012 a 2013 en un 21.223%. Esta reducción se debe fundamentalmente a la reclasificación de las carteras de negocio.



En la cuenta de Participaciones podemos observar un aumento del 11,88% en el año 2012 debido a que durante el año 2012 el Grupo adquirió acciones del banco BPI, del The Bank of East Asia, del Este Group Bank AG y Repsol SA, entre otros. Sin embargo, en el siguiente año podemos ver una disminución de esta cuenta debido a la reducción de capital en algunas empresas como Repsol SA, IT Now SA, Oquendo sicar y The Bank of East Asia.

En cuanto al inmovilizado, tenemos dos partidas diferentes, inmovilizado material que presenta variaciones insignificantes durante los años analizados y el inmovilizado intangible que aumenta un 144% en 2012 y hasta el momento no ha vuelto a sufrir grandes cambios.

4.1.2. Pasivo:

Las cuentas con más importancia del pasivo, y que analizaremos a continuación, son:

- Cartera de negociación.
- Pasivos financieros a coste amortizado.
- Pasivos por contratos de seguro.

La cuenta Cartera de negociación experimenta una subida importante de 286.86% en 2012 para bajar en 50.46% en el año 2013 pero se contrarresta el año siguiente con una subida del mismo porcentaje.

Los pasivos financieros a coste amortizado es la cuenta que mayor peso soporta del pasivo con un 79.45%. Sus variaciones van disminuyendo hasta el último año que aumenta ligeramente en un 2.40%.

La cuenta de pasivos por contratos de seguro no experimenta grandes variaciones durante los años analizados. El Grupo realiza de forma directa, a través de VidaCaixa S.A., operaciones de seguro y reaseguro. La mayor parte de pasivos por contratos de seguro corresponden a productos de vida ahorro. Esta cuenta tiene un peso total de 12.72% del total del pasivo.

4.1.3. Patrimonio neto:

Las cuentas más importantes del patrimonio neto, y que analizaremos a continuación, son:



- Prima de emisión.
- Reservas.
- Resultado atribuido al Grupo.

Las primas de emisión, son las que mayor peso tienen dentro del patrimonio neto con un 47.74%. El saldo de esta cuenta se originó como consecuencia del aumento de capital social llevado a cabo el 31 de julio de 2000 por un importe de 7.288 millones de euros. Tienen una tendencia creciente y positiva hasta el 2014. Durante el ejercicio 2015 no se han producido variaciones.

El cuanto a las reservas, tanto obligatorias como voluntarias, segunda cuenta con más importancia dentro del patrimonio neto con un peso de 20.89%, en los años 2012 y 2013 experimenta una disminución del 8.71% y 6.95% respectivamente. El año siguiente aumenta en 3.84%.

La cuenta de Resultado atribuido al Grupo es positiva durante todos los años analizados. Durante 2012 experimenta una fuerte disminución pero los años siguientes podemos observar una tendencia creciente.

4.2. ANALISIS HORIZONTAL DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (Ver Anexo 4)

Las cuentas más importantes de la cuenta de pérdidas y ganancias, que vamos a analizar a continuación son:

- Intereses y rendimientos asimilados.
- Rendimiento de instrumentos de capital.
- Comisiones percibidas.
- Diferencia negativa en combinaciones de negocios.
- Amortización.

Los intereses y rendimientos asimilados, son los ingresos principales de Caixa Bank. En los primeros años analizados, 2011 y 2012, esta cuenta experimenta un crecimiento de 18.66% y 1.34% respectivamente. A partir del año 2013 presenta una tendencia decreciente, pero las variaciones son muy pequeñas.

Los rendimientos de instrumentos de capital presentan unas variaciones muy irregulares a lo largo de los años analizados. Durante el año 2013 disminuye



significativamente en un 53.08% pero esta bajada se contrarresta en el año siguiente con un aumento de 73.44%. A partir de entonces el crecimiento es positivo.

En cuanto a la cuenta de comisiones percibidas, podemos observar que está en continuo crecimiento aunque las variaciones son prácticamente insignificantes, exceptuando el último año que aumenta en un 9.39%.

La cuenta de diferencias negativas en combinaciones de negocios aparece por primera vez en el año 2013, el siguiente año vuelve a desaparecer y en el año 2015 se presenta con un importe de 602.183 millones de euros.

Por último, los gastos de amortización únicamente disminuyen en los años 2012 en un 0.12%, una disminución muy pequeña y en el año 2014 en 16.96%. El resto de los años, los gastos aumentan.

4.3. ANÁLISIS DE LOS RATIOS (Ver Anexo 5)

4.3.1. Ratios financieros

4.3.1.1. Índice de capital

I. de capital = $\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Total Activo}}$				
2011	2012	2013	2014	2015
0,076	0,065	0,070	0,074	0,073

En el año 2012 se observa un fuerte descenso debido a la crisis económica pero a partir del 2013 este ratio tiene una tendencia creciente lo que indica que Caixa Bank tiene más capacidad de solvencia y una mejor defensa ya que los recursos propios podrán absorber las pérdidas. Por otro lado, un exceso de capitales podrá actuar negativamente sobre la rentabilidad de los accionistas.

4.3.1.2. Ratio de endeudamiento

R. de endeudamiento = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$				
2011	2012	2013	2014	2015
12,054	14,335	13,211	12,424	12,658



En el año 2012 Caixa Bank tuvo una fuerte dependencia financiera pero a partir de entonces vemos una tendencia decreciente lo que indica que la entidad cada vez tiene menos dependencia financiera.

4.3.1.3. Ratio de solvencia

R. de solvencia = $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$				
2011	2012	2013	2014	2015
1,083	1,070	1,076	1,081	1,079

En este caso Caixa Bank no llega a la cantidad ideal, superior a 1.5, lo que significa que no dispone de suficientes recursos.

4.3.1.4. Ratio de expansión de ingresos

R. de expansión de ingresos = $\frac{\text{Ingresos ej. N}}{\text{Ingresos ej. N - 1}}$			
2012	2013	2014	2015
1,067	1,021	0,973	1,018

Hasta el año 2014 los ingresos de Caixa Bank han disminuido pero en el último año se observa un aumento de forma creciente.

4.3.1.5. Ratio de expansión de gastos

R. de expansión de gastos = $\frac{\text{Gastos ej. N}}{\text{Gastos ej. N - 1}}$			
2012	2013	2014	2015
1,104	1,103	0,866	0,909

En el año 2014 los gastos de Caixa Bank disminuyen y vuelven a aumentar en 2015 pero en menor medida.



4.3.2. Rentabilidad en el sistema bancario

4.3.2.1. ROA: Rentabilidad económica

ROA (return on assets) supone el retorno sobre la inversión. Compara el beneficio obtenido en relación con la inversión realizada y sirve para analizar el rendimiento que obtiene la entidad desde el punto de vista financiero.

ROA = $\frac{\text{Resultado antes de impuestos}}{\text{Activo Total Medio}}$				
2011	2012	2013	2014	2015
0,002	0,001	0,001	0,002	0,0019

A partir del año 2013, la rentabilidad de las inversiones de Caixa Bank aumenta, obteniendo un 0.2% por sus inversiones realizadas. En el año 2015 se observa una leve disminución llegando al 0.19%.

4.3.2.2. ROE: Rentabilidad financiera

ROE (Return on equity) es la relación entre el beneficio antes de impuestos y los recursos propios de la empresa. También se denomina rentabilidad del capital, ya que muestra el beneficio generado por la empresa con relación al capital aportado por los socios.

ROE = $\frac{\text{Resultado antes de impuestos}}{\text{Capitales Propios Medios}}$				
2011	2012	2013	2014	2015
0,052	0,011	0,021	0,027	0,034

A partir de 2012 la rentabilidad obtenida por la empresa aumenta lentamente pero de forma creciente llegando al 3.4% en 2015.

4.3.2.3. Medida de la eficiencia

Este ratio permite vincular costes y cantidades de factores respecto a los valores o cantidades de salidas obtenidas.

Medida de eficiencia = $\frac{\text{Beneficios}}{\text{Ingresos}}$				
2011	2012	2013	2014	2015
0,086	0,018	0,023	0,048	0,062



En el gráfico se observa que el de Caixa Bank ha ido aumentando de forma creciente a partir del año 2012.

4.3.3. Ratios bursátiles

4.3.3.1. Rentabilidad por dividendo

Mide el porcentaje del precio que supone el dividendo por acción. Se puede asociar a una rentabilidad asegurada en el momento de compra. A mayor rentabilidad por dividendo más ventajoso para el accionista, pues obtiene un mayor beneficio en forma de dividendo por acción comprada.

DPA = $\frac{\text{Dividendo}}{\text{Cotización de la Acción}}$				
2011	2012	2013	2014	2015
0,18	0,12	0	0	0,13

De 2012 a 2013 el accionista obtiene cada vez menos beneficio en forma de dividendo por acción llegando a ser cero. Durante los años 2013 y 2014 los accionistas de Caixa Bank no obtienen beneficios, pero en el último año podemos observar un crecimiento de este ratio.

4.3.3.2. PER

El ratio Precio-Beneficio (PER) expresa lo que paga el mercado por cada unidad monetaria de beneficio. Es representativo de la valoración que realiza la bolsa de la capacidad de generar beneficios de la empresa y se trata de un ratio muy utilizado.

PER = $\frac{\text{Cotización de la acción}}{\text{BPA}}$				
2011	2012	2013	2014	2015
13,84	44,2	67,48	40,17	16,91

En 2011 y 2013 vemos un aumento de este ratio que indica que el mercado estima que la empresa tiene un crecimiento lento. Entre 2014 y 2015 disminuye el ratio, esto indica que la empresa tiene elevadas expectativas de crecimiento.



4.3.3.3. PAY-OUT

Indica la parte del beneficio de la empresa que se distribuye como dividendo. Este ratio es muy utilizado en el entorno bursátil ya que indica la política de dividendos de la empresa. Para el inversor este indicador es importante ya que debe valorar esta política en función del horizonte temporal de su inversión, de sus expectativas de dividendos y de lo que supone de refuerzo de la estructura financiera de la empresa el incremento de sus reservas.

PAY-OUT = $\frac{\text{Dividendo activo distribuido}}{\text{Beneficio antes de impuestos}}$				
2011	2012	2013	2014	2015
0,673	2,011	0	0	0,544

Este ratio es muy inestable a lo largo de los años analizados. En los años 2012 y 2013 llega a ser cero, debido a que los beneficios lo son. En 2014 esta situación remonta levemente.

4.3.4. Método CAMEL

El método CAMEL es un sistema empleado por los bancos centrales para llevar a cabo el control y la supervisión de los sistemas financieros de cada uno de los países a los que pertenecen estos bancos centrales.

A través de cinco variables (capital, activos gestión, beneficios y liquidez) podemos calcular la rentabilidad y solvencia de cada una de las entidades bancarias.

La tabla a continuación recoge algunos de los ratios del método CAMEL en la que se presenta una aclaración para cada área y gama de criterios que determinan cada calificación:



ÍNDICES	2011	2012	2013	2014	2015
CAPITAL: ESTRUCTURA ECON.-FINANC.					
INMOVILIZADO/ PATRIMONIO NETO	0,216	0,327	0,387	0,397	0,395
CREDITO SECTOR PRIVADO/ TOTAL ACTIVO	0,672	0,612	0,582	0,557	0,589
ACTIVOS: CALIDAD					
FALLIDOS/TOTAL INVERSIÓN RIESGO	0,013	0,018	0,020	0,011	0,010
DOTACIONES NETAS INSOLVENCIA/ CASH FLOW	0,057	-0,028	0,156	0,284	0,263
BENEFICIOS					
CASH FLOW/PATRIMONIO NETO	0,071	0,024	0,036	0,053	0,063
BENEFICIOS ANTES DE IMP/PATRIMONIO NETO	0,055	-0,002	-0,040	0,008	0,025
BENEFICIOS NETO GRUPO/CAPITAL	0,274	0,050	0,061	0,108	0,140
COMISIONES/A.T.M.		0,0055	0,0051	0,0054	0,0059
COSTES DE TRANSFORMACIÓN/A.T.M.		0,0115	0,0139	0,0111	0,0135
GASTOS DE PERSONAL/COSTES DE TRANSFORMACIÓN	0,677	0,680	0,714	0,683	0,690
CASH FLOW/A.T.M.		0,001	0,002	0,003	0,004
CASH FLOW/NUMERO DE EMPLEADOS	53,214	18,803	26,515	42,765	49,772
OTROS					
PATRIMONIO NETO/Nº ACCIONES	5,10	5,10	4,77	4,42	4,33
BENEFICIO NETO/Nº ACCIONES	0,26	0,05	0,06	0,11	0,14
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS/VALOR BURSATIL	0,080	-0,005	-0,051	0,008	0,034
BENEFICIO NETO/VALOR BURSATIL	0,07	0,02	0,02	0,02	0,04

4.3.4.1. Idoneidad de Capital.

4.3.4.1.2. INMOVILIZADO/ PATRIMONIO NETO

INMOVILIZADO/ PATRIMONIO NETO				
2011	2012	2013	2014	2015
0,216	0,326	0,381	0,397	0,395

Como podemos observar este ratio sigue una tendencia creciente y positiva durante todos los años analizados como consecuente de un aumento en el inmovilizado.

4.3.4.1.2. CREDITO SECTOR PRIVADO/ TOTAL ACTIVO

CREDITO SECTOR PRIVADO/ TOTAL ACTIVO				
2011	2012	2013	2014	2015
0,672	0,612	0,582	0,557	0,589



Hasta el 2014 este ratio disminuye llegando al 55% pero el último año observamos un aumento alcanzando el 60%.

4.3.4.2. Calidad de los Activos

4.3.4.2.1. FALLIDOS/TOTAL INVERSIÓN RIESGO

FALLIDOS/TOTAL INVERSIÓN RIESGO				
2011	2012	2013	2014	2015
0,013	0,018	0,020	0,011	0,010

Este ratio nos indica la relación entre los fallidos o las perdidas por deterioro de activos financieros entre las inversiones crediticias. Hasta el año 2013 se observa un aumento, pero a partir de entonces disminuye.

4.3.4.2.2. DOTACIONES NETAS INSOLVENCIA/ CASH FLOW

DOTACIONES NETAS INSOLVENCIA/ CASH FLOW				
2011	2012	2013	2014	2015
0,057	-0,028	0,156	0,284	0,263

A partir del año 2012 este ratio aumenta de forma creciente hasta el 2015, año en el que disminuye un poco.

4.3.4.3. Beneficios

4.3.4.3.1. CASH FLOW/PATRIMONIO NETO

CASH FLOW/PATRIMONIO NETO				
2011	2012	2013	2014	2015
0,071	0,024	0,036	0,054	0,064

A partir del 2015, la situación de Caixa Bank mejora considerablemente, llegando en 2015 a recuperar su situación del 2011.

4.3.4.3.2. BENEFICIOS NETO GRUPO/CAPITAL

BENEFICIOS NETO GRUPO/CAPITAL				
2011	2012	2013	2014	2015
0,274	0,051	0,061	0,108	0,140



Con este ratio obtenemos la proporción de beneficios netos respecto del capital de la entidad. A partir del año 2012 podemos observar un aumento del beneficio de Caixa Bank.

4.3.4.3.3. COMISIONES/A.T.M

COMISIONES/A.T.M.			
2012	2013	2014	2015
0,0055	0,0051	0,0054	0,0059

Con este ratio obtenemos la proporción de comisiones netas respecto al activo total medio. El ratio tiene una tendencia creciente a partir del año 2013 como consecuente del aumento de las comisiones durante los años analizados.

4.3.4.3.4. COSTES DE TRANSFORMACIÓN/A.T.M

COSTES DE TRANSFORMACIÓN/A.T.M.			
2012	2013	2014	2015
0,0115	0,0139	0,0111	0,0135

Nos indica el crecimiento de los costes de transacción, es decir los costes de administración más los costes de amortización respecto al activo total medio. Este ratio no experimenta grandes variaciones siendo su mayor valor en 2013 y 2015 de 13%.

4.3.4.3.5. GASTOS DE PERSONAL/COSTES DE TRANSFORMACIÓN

GASTOS DE PERSONAL/COSTES DE TRANSFORMACIÓN				
2011	2012	2013	2014	2015
0,677	0,680	0,714	0,683	0,690

Este ratio tiene una tendencia muy irregular durante los años analizados tomando su mayor valor en el año 2013 del 0.71.

4.3.4.3.6. CASH FLOW/A.T.M

CASH FLOW/A.T.M.			
2012	2013	2014	2015
0,001	0,002	0,003	0,004



Nos indica el crecimiento de los recursos generados, cash-flow, respecto al activo total medio. Este ratio tiene una tendencia creciente durante todos los años analizados.

4.3.4.3.7. CASH FLOW/NUMERO DE EMPLEADOS

CASH FLOW/NUMERO DE EMPLEADOS				
2011	2012	2013	2014	2015
53,214	18,803	26,515	42,765	49,772

Este ratio mide la relación entre el cash-flow generado y el número de empleados. Del año 2011 al 2012 disminuye como consecuencia de la disminución del valor de los recursos generados, pero a partir de este año aumenta de forma creciente.

4.3.4.4. Otros

4.3.4.4.1. PATRIMONIO NETO/Nº ACCIONES

PATRIMONIO NETO/Nº ACCIONES				
2011	2012	2013	2014	2015
5,10	5,10	4,77	4,42	4,33

Este ratio mide el crecimiento del patrimonio neto respecto al número de acciones. Tiene una tendencia decreciente a lo largo de todos los años analizados alcanzando su valor mínimo en el año 2015 de 4331.42

4.3.4.4.2. BENEFICIO NETO/Nº ACCIONES

BENEFICIO NETO/Nº ACCIONES				
2011	2012	2013	2014	2015
0,26	0,05	0,06	0,11	0,14

Mide el crecimiento del beneficio neto respecto al número de acciones. Del 2011 al 2012 disminuye drásticamente pasando del 259.03 al 51.41 como consecuencia de la disminución del beneficio neto. A partir del año 2012 este ratio aumenta llegando 140.32 en el año 2015.



4.3.4.4.3. BENEFICIO NETO/VALOR BURSÁTIL

BENEFICIO NETO/VALOR BURSÁTIL				
2011	2012	2013	2014	2015
0,07	0,02	0,02	0,02	0,04

Este ratio mide la variación del beneficio neto respecto al valor bursátil de la entidad. Después de disminuir varios años consecutivos, en el año 2014 empieza a aumentar lentamente.



5. PESUPUESTO

CUENTAS	BALANCE DE SITUACIÓN		Var	PyG. PREVISIONAL		TESORERIA PREVISIONAL		MOVIMIENTOS BALANCE		BALANCE SITUACIÓN FINAL	
	INICIAL (31-12-2015)			DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	FINAL	
	ACTIVO-DEBE	PASIVO-HABER								ACTIVO - DEBE	PASIVO-HABER
ACTIVO											
Caja y depósitos en bancos centrales	5.771.567					-707.623			-707.623	6.479.190	
Cartera de negociación	13.532.064									13.532.064	
Otros activos financieros a valor razonable con cambios en PyG	1.565.960									1.565.960	
Activos Financieros Disponibles para la venta	62.997.235						1.700.000	1.700.000	451.881	64.245.354	
Inversiones crediticias	211.317.005		0,02				4.226.340	4.226.340	1.989.365	213.553.981	
Cartera de inversión a vencimiento	3.820.114									3.820.114	
Ajustes por cobertura	3.279									3.279	
Derivados de cobertura	3.917.462									3.917.462	
Activos no corrientes en venta	7.960.663									7.960.663	
Participaciones	9.673.694									9.673.694	
Activos por reaseguros	391.225									391.225	
Activo material	6.293.319						1.200.000	1.200.000	373.241	7.120.078	
Activo Intangible	3.671.588									3.671.588	
Activos Fiscales	11.123.143									11.123.143	
Resto de activos	2.217.157									2.217.157	



CUENTAS	BALANCE DE SITUACIÓN		Var	PyG. PREVISIONAL		TESORERIA PREVISIONAL		MOVIMIENTOS BALANCE		BALANCE SITUACIÓN FINAL	
	INICIAL (31-12-2015)			DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	FINAL	
	ACTIVO-DEBE	PASIVO-HABER								ACTIVO - DEBE	PASIVO-HABER
PASIVO											
Cartera de negociación		12.200.290									12.200.290
Otros pasivos financieros a valor razonable		2.154.461									2.154.461
Pasivos financieros a coste amortizado		253.498.820				5.000.000			5.000.000		258.498.820
Ajustes a pasivos financieros por macrocoberturas		2.213.205									2.213.205
Derivados de cobertura		756.163									756.163
Pasivos por contratos de seguros		40.574.638									40.574.638
provisiones		4.597.740									4.597.740
Pasivos fiscales		1.555.970					233.396	233.396	117.493		1.440.067
Resto de pasivos		1.499.638									1.499.638
PATRIMONIO NETO											
Capital		5.823.990									5.823.990
Prima de emisión		12.032.802									12.032.802
Reservas		5.264.729							581.706		5.846.435
Otros instrumentos de capital		5.120									5.120
Valores propios		-19.713									-19.713
Resultado atribuido al Grupo		814.460		358.378				814.460	385.378		385.378
Dividendos y retribuciones		-232.754					250.000	250.000	232.754		-250.000
Activos financieros disponibles para la venta		816.586									816.586
Cobertura de flujos de efectivo		85.622									85.622
Diferencia de cambio		378.102									378.102
Entidades valoradas por el método de participación		199.980									199.980
Ajustes por valoración		530									530
Intereses minoritarios		35.096									35.096



CUENTAS	BALANCE DE SITUACIÓN			PyG. PREVISIONAL		TESORERIA PREVISIONAL		MOVIMIENTOS BALANCE		BALANCE SITUACIÓN FINAL	
	INICIAL (31-12-2015)									FINAL	
	ACTIVO-DEBE	PASIVO-HABER	Var	DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	ACTIVO - DEBE	PASIVO-HABER
PERDIDAS Y GANANCIAS											
Intereses y rendimientos asimilados		8.373.068	-0,02		8.205.607	8.205.607					
Intereses y cargas asimiladas	4.020.418		-0,07	3.738.989			3.738.989				
Rendimientos de instrumentos de capital		202.719	0,02		206.773	206.773					
Comisiones percibidas		2.156.832	0,10		2.372.515	2.372.515					
Comisiones pagadas	143.395		-0,03	139.093			139.093				
Resultados de operaciones financieras		742.625	0,15		854.019	854.019					
Diferencias de cambio		123.824	0,20		148.589	148.589					
Otros productos de explotación		1.216.738	0,15		1.399.249	1.399.249					
Otras cargas de explotación	1.301.510		0,02	1.327.540			1.327.540				
Gastos de administración	4.239.792		0,10	4.663.771			4.663.771				
Amortizaciones y provisiones	365.923		7,318	373.241							
Dotación a provisiones	422.319		0,07	451.881							
Pérdidas deterioro activos financieros	2.094.068		-0,05	1.989.365							
Impuesto sobre beneficios	180.758		-0,35	117.493							
Parcial	422.758			12.801.373	13.569.389	18.569.389	17.479.129				
TOTALES	344.255.475	344.255.475		13.569.389	13.569.389	17.479.129	17.479.129	8.424.196	8.424.196	349.274.950	349.274.950
TOTAL PERDIDAS Y GANANCIAS	357.071.281	357.071.281									



El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de una entidad. Es el cálculo y negociación anticipada de los ingresos y gastos de la empresa de forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir un objetivo previsto expresado en valores y términos financieros que debe cumplirse en el año 2016 y bajo ciertas condiciones previstas. Este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la entidad.

En el presupuesto lo primero que encontramos es el balance de situación del año en el que estamos, 2015, seguido de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Una vez pasados los datos al presupuesto, hemos repartido el resultado del 2015 (814.460) según lo establecido en la memoria de este mismo año, 232.754€ de dividendos pagados y el resto del beneficio, 581.706€, lo llevamos a reservas. Para el año 2016 está previsto que se reparta un dividendo mayor que en el 2015 con un importe del 250.000.

Durante el 2016 prevemos que vamos a comprar inmovilizado por valor de 120.000€ que pagaremos al contado, por lo que sale de tesorería. La amortización, que según las previsiones ha aumentado (373.241), resta el valor del total del inmovilizado, lo que supone un movimiento del balance en el haber.

Así mismo, para el año 2016, está previsto recibir 5.000.000€ de los clientes del pasivo lo que hace aumentar la tesorería. Como contrapartida de la cuenta pasivos financieros a coste amortizado, tenemos las inversiones crediticias, es decir, préstamos a los clientes de activo 4.226.340€ (un 2% del valor de 2015), y por otro lado invertimos en activos financieros disponibles para la venta un total de 1.700.000€. Estos dos últimos movimientos suponen una salida de tesorería. La dotación a provisiones ha aumentado en un 7% (451.881) y resta del valor de los activos disponibles para la venta por lo que tenemos un movimiento del balance en el haber.

En cuanto a los pasivos fiscales, para el 2016 está previsto pagar el 15% del total de 2015. Es decir, pagar una cantidad de 233.396€ lo que supone un movimiento en el debe. El impuesto sobre beneficios, que ha disminuido (117.493), aumenta el valor de los pasivos fiscales y por tanto supone un movimiento en el balance en el haber.



Los ingresos que creemos que vamos a obtener en el ejercicio 2016 y que cobraremos, supondrán un aumento en la tesorería, al igual que los gastos, que pagaremos, supondrán una disminución en la misma, dando como resultado una reducción de la tesorería de 707.623€.

En cuanto a la cuenta de pérdidas y ganancias, se han pronosticado los resultados de las cuentas así como sus incrementos o disminuciones de acuerdo con las variaciones observadas en los años analizados anteriormente (del año 2011 al 2015).

Todos estos movimientos se reflejan en la última parte del presupuesto dando como resultado el balance de situación final previsional de 2016 cuyo activo total será de 349.274.950€, igual que la suma del patrimonio neto y pasivo.



6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral es un instrumento de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. Permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros.

6.1. MISIÓN Y VISIÓN

Caixa Bank se guía por la ética y transparencia en todas sus acciones. Su misión es satisfacer las necesidades financieras del mayor número de clientes ofreciendo productos adecuados y con una excelente calidad de servicio. Se compromete a aportar valor a clientes, accionistas, empleados y a toda la sociedad en general.

Su visión es ser grupo financiero líder en España reconocida por su responsabilidad social, capacidad de innovación, calidad de servicio y solidez financiera.

Asimismo, Caixa Bank, ha definido tres valores profesionales sobre los que se sustentan las ventajas competitivas de la compañía, valores profesionales compartidos por las personas que conforman el Grupo y que permiten cumplir los compromisos y llevar la excelencia a la gestión diaria:

- Calidad: voluntad de servir a los clientes, proporcionándoles un trato excelente y ofreciéndoles los productos y servicios más adecuados a sus necesidades.
- Confianza: un conjunto de honestidad, profesionalidad y cercanía
- Compromiso social: querer contribuir al desarrollo de una sociedad más justa con una mayor igualdad de oportunidades.

Grupo Caixa Bank tiene presente en todo momento a todos sus grupos de interés, tales como clientes, empleados, accionistas e inversores, colaboradores profesionales, sociedad, medio ambiente, administración. Es por esta razón que en el momento de definir los planes estratégicos de la



compañía se analizan las necesidades e inquietudes de cada uno de ellos y se establecen objetivos y metas.

Ha configurado una nueva visión estratégica a cuatro años, desde 2015 hasta 2018. Con el objetivo de ser un grupo financiero líder en España y con una perspectiva global, reconocido por su responsabilidad social, calidad de servicio, solidez financiera y capacidad innovadora, Caixa Bank inició en 2015 el Plan Estratégico 2015-2018, “Ser líderes en confianza y rentabilidad” en el que se definen cinco líneas estratégicas:

- Ser el mejor banco en calidad y reputación
- Lograr una rentabilidad recurrente por encima del coste de capital
- Gestionar activamente el capital
- Liderar la digitalización de la banca
- Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

Las directrices para el año 2016, en línea con los últimos años, se dirigen a la continua mejora de todos los aspectos del negocio que aportan un crecimiento rentable y sólido a medio y largo plazo y a situar los indicadores a niveles superiores a los del inicio de la crisis.

Para ello, grupo Caixa Bank seguirá potenciando:

- Alcanzar una rentabilidad por encima del coste de capital.
- Gestionar activamente el capital.
- Mantener un nivel de solvencia y liquidez elevado.
- Impulsar el crecimiento y la diversificación.
- Convertirse en líder del mercado nacional.
- Reforzar su asesoramiento financiero para adelantarse a los problemas futuros.
- Realizar análisis de mercados para conocer en profundidad las características de sus clientes actuales y potenciales y sus expectativas para mantener el nivel de satisfacción en niveles óptimos.
- Invertir en estrategias que fomenten la notoriedad e imagen de marca apostando por una responsabilidad corporativa adecuada a los nuevos tiempos y tendencias que marcan los organismos internacionales en el ámbito de la responsabilidad corporativa.



- Potenciar la inclusión financiera mediante la red de oficinas más extensa de España, la concesión de microcréditos y el lanzamiento de programas de educación financiera.
- Seguirá unas estrategias atractivas para futuros inversores fomentando una política de dividendos con un alto pay-out.
- Intentar convertirse en referente en la banca online, digitalizando la mayoría de sus servicios con el objetivo de dar un mejor servicio, mejorar la capacidad de gestión en todos los ámbitos de la organización y reducir el coste estructural en un futuro.
- Apostará por el capital humano como el factor más importante de su estructura productiva, convirtiendo éste como fuente de ventaja competitiva en el largo plazo.

Con todo ello, el próximo ejercicio debe permitir a Caixa Bank seguir afrontando el reto de crecer de forma rentable y solvente así como seguir remunerando a los accionistas.



6.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	2015	2016	VARIACIÓN
FINANCIERA	Mejorar los beneficios Mejorar el volumen de negocios Aumentar la rentabilidad Mejorar la eficiencia operativa Disminuir costes	Rentabilidad financiera (ROE)	0,034	0,036	5,88%
		Rentabilidad económica (ROA)	0,002	0,002	5,74%
		Ratio de capital CET1*	0,116	0,123	6,03%
		Rentabilidad por dividendos	0,130	0,133	2,31%
		Volumen de negocio	603.520	885.508	46,72%
		Endeudamiento	12,658	12,783	0,98%
		Expansión de ingresos	1,018	1,028	0,98%
		Expansión de gastos	0,909	0,952	4,73%
		Pay-Out	0,544	0,620	13,97%
		Cuota de mercado en depósitos	0,154	0,163	5,98%
		Cuota de mercado en crédito	0,163	0,170	4,29%
		CLIENTES	Valor percibido por el cliente Mejorar la confianza de los clientes Aumentar la satisfacción de los clientes Reforzar el asesoramiento financiero	Nº reclamaciones atención al cliente	14
Nº Reclamaciones defensor del cliente	4.105			4.097	-0,19%
Ratio de morosidad	0,0779			0,062	-20,41%
Créditos sobre clientes	206.437			210.566	2,00%
PROCESO INTERNO	Innovación Operaciones Minimizar problemas Proporcionar respuestas rápidas	Medida de eficiencia	0,0620	0,0591	-4,60%
		Índice crecimiento comisiones netas	1,103	1,109	0,55%
		Crecimiento de depósitos	5.771.567	6.479.190	12,26%
		Depósitos por empleado	179,01	200,12	11,80%
		Tarjetas de crédito	5700	5734	0,59%
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Crecimiento laboral Motivación Contar con el equipo humano más preparado y dinámico	Número de empleados	32.242	32.376	0,42%
		Retribución media de los empleado**	55.598	55.983	0,69%
		Formación (h/empleado)	57	63	10,53%
		Nº de oficinas	5.211	5.213	0,04%

*Ratio de capital CET 1 = $\frac{\text{Common Equity TIER1}}{\text{Activos ponderados por riesgo}}$

**Retribución media de los empleados = $\frac{\text{Gasto en Sueldos y Salarios}}{\text{Numero de empleados}}$



Vamos a establecer los objetivos para el ejercicio 2016 según cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno y formación. Estos objetivos los vamos a fijar mediante una serie de indicadores y vamos a calcular la variación existente entre los objetivos marcados para 2016 y los resultados de estos mismos indicadores en 2015.

6.2.1. Perspectiva financiera

Algunos de los objetivos de Caixa Bank consisten en mejorar el volumen de negocios y la eficiencia operativa, conseguir una rentabilidad más elevada y reducir los costes.

Para el año 2016, según las previsiones realizadas, Caixa Bank espera alcanzar una rentabilidad financiera de 0.036 y económica de 0.002, ambas mayores que en 2015. El ratio de capital también aumenta en 6.03%. El valor de este ratio es de 12.3%, un valor muy superior al mínimo regulatorio del 6%. Además, Caixa Bank tiene como objetivo repartir un dividendo estable, y teniendo en cuenta que el beneficio ha disminuido, el pay-out aumentará, siendo igual al 62% del beneficio.

También tiene previsto aumentar el volumen de negocios en un 46.72%. La entidad se plantea mejorar su cuota de mercado en depósitos en un 5.98% y en créditos en un 4.29%.

6.2.2. Perspectiva de clientes

Mide el grado de satisfacción y fidelización de clientes, la rentabilidad o el valor añadido que aportan. Para ello, deben articular una estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

Caixa Bank aspira a diferenciarse como la entidad cuyos clientes tienen el mayor nivel de satisfacción. Para ello, la entidad realiza análisis sobre las experiencias y así obtener un conocimiento profundo de las expectativas y necesidades de sus clientes. Así mismo tiene como objetivo mejorar la confianza de los clientes y reforzar el asesoramiento financiero.



Las previsiones para 2016 muestran una disminución de las reclamaciones tanto en la atención de clientes como las realizadas por el defensor de los mismos. También tiene previsto disminuir el ratio de morosidad en un 20,41%. En cuanto a los créditos sobre clientes, se observa un aumento de un 2%.

6.2.3. Perspectiva de procesos internos

Contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la entidad o cada unidad de negocio que debe tenerse en cuenta. Caixa Bank tiene como objetivo ser grupo líder en innovación, proporcionar respuestas rápidas y minimizar los problemas.

Las previsiones para el año 2016 muestran un crecimiento de los depósitos de 12.26% y también aumentan los depósitos por empleado. En cuanto a las tarjetas de crédito, Caixa Bank tiene previsto repartir un 0.59% tarjetas más que en 2015.

6.2.4. Perspectiva de formación

Contiene los objetivos de plantearse la creación de una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y procedimientos que posibiliten la mejoría y el crecimiento a largo plazo. Los objetivos de la entidad son mejorar la capacidad de los empleados y que estos tengan mayor motivación para el desempeño de sus tareas diarias.

El número de empleados previstos para 2016 es de 32.376 algo mayor que en 2015, y la formación de estos, mediada como el cociente de horas dedicadas a la formación entre número de empleados ha aumentado en 10.53%.



7. BIBLOGRAFÍA:

https://www.caixabank.com/informacionparaaccionistaseinversores/informacioneconomicofinanciera/informeannual/2015_es.html

<https://www.caixabank.com/>

https://www.caixabank.com/StaticFiles/pdfs/160129_HR_%20FY15Webcast_es.pdf

https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/JGA2016/Informe_Corporativo_Integrado_2015_CaixaBank_es.pdf

http://prensa.lacaixa.es/caixabank/notas-de-prensa/el-nuevo-plan-estrategico-2015-2018-de-caixabank-preve-una-rentabilidad-entre-el-12-y-el-14-a-partir-de-2017_1775-c-21727_.html

https://www.caixabank.com/informacioncorporativa/datosclave_es.html

<http://www.infomercados.com/analisis/ratios/caixabank-cabk/>

<http://www.invertia.com/noticias/resultados-fortalezas-debilidades-bancos-espanoles-3029485.htm>

<https://multimedia.lacaixa.es/lacaixa/ondemand/criteria/informeannual/2014/es/lineas-estrategicas-y-proyectos-transversales.html>

<http://www.rankia.com/foros/bolsa/temas/2520387-que-pasa-caixabank-cabk?page=57>

http://prensa.lacaixa.es/caixabank/notas-de-prensa/caixabank-y-el-barcelona-supercomputing-center-investigaran-la-aplicacion-de-la-computacion-cognitiva-a-la-innovacion-financiera_1775-c-24396_.html

<https://populationpyramid.net/es/espa%C3%B1a/2016/>

https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Espacio_accionista/MicrositeenteromarzoCASTsinlinks.pdf



ANEXOS

ÍNDICE

Anexo 1.....	3
Anexo 2.....	5
Anexo 3.....	6
Anexo 4.....	7

Anexo 1: Análisis horizontal del balance de situación.

Balance de situación abreviado consolidado (en miles de euros)

	2015	Var 14-15	2014	Var 13-14	2013 (*)	Var 12-13	2012	Var 11-12	2011
ACTIVO									
Caja y depósitos en bancos centrales	5.771.567	38,847%	4.156.781	-40,343%	6.967.808	-11,297%	7.855.216	189,662%	2.711.857
Cartera de negociación	13.532.064	10,405%	12.256.760	22,538%	10.002.443	-37,192%	15.925.451	280,646%	4.183.792
Otros Act. Finans. a valor razonable con cambios en PyG	1.565.960	67,117%	937.043	108,136%	450.206	76,800%	254.641	20,881%	210.654
Activos financieros disponibles para la venta	62.997.235	-11,397%	71.100.537	25,953%	56.450.038	10,095%	51.273.926	46,092%	35.096.925
Inversiones crediticias	211.317.005	7,963%	195.731.456	-5,373%	206.846.199	-8,062%	224.985.388	19,292%	188.600.764
Cartera de inversión a vencimiento	3.820.114	-60,242%	9.608.489	-46,113%	17.830.752	99,445%	8.940.186	14,853%	7.784.058
Ajustes a activos financieros por macro coberturas	3.279	-97,638%	138.812	73,513%	80.001	-16,831%	96.191	-21,762%	122.947
Derivados de cobertura	3.917.462	-24,021%	5.155.973	12,754%	4.572.762	-27,223%	6.283.248	-51,921%	13.068.655
Activos no corrientes en venta	7.960.663	9,833%	7.247.941	16,628%	6.214.572	17,835%	5.273.971	196,471%	1.778.917
Participaciones	9.673.694	4,395%	9.266.397	5,616%	8.773.670	-11,717%	9.938.171	11,887%	8.882.326
Activos por reaseguros	391.225	-13,379%	451.652	-13,029%	519.312	-10,969%	583.296	7765,372%	7.416
Activo material	6.293.319	-1,735%	6.404.416	16,073%	5.517.560	21,300%	4.548.682	37,728%	3.302.666
Activo intangible	3.671.588	1,019%	3.634.566	0,145%	3.629.300	26,139%	2.877.215	144,764%	1.175.506
Activos fiscales	11.123.143	10,157%	10.097.557	3,410%	9.764.598	35,057%	7.229.998	164,182%	2.736.747
Resto de activos	2.217.157	-8,949%	2.435.069	-9,843%	2.700.918	21,199%	2.228.494	192,685%	761.398
TOTAL ACTIVO	344.255.475		338.623.449		340.320.139		348.294.07		270.424.628

PASIVO Y PATRIMONIO NETO	2015	Var 14-15	2014	Var 13-14	2013 (*)	Var 12-13	2012	Var 11-12	2011
Cartera de negociación	12.200.290	1,882%	11.974.880	51,761%	7.890.643	-50,461%	15.928.091	286,864%	4.117.233
Otros P. Finans.a val. raz. con cambios en PyG	2.154.461	49,367%	1.442.391	15,201%	1.252.065	22,787%	1.019.706	353,223%	224.990
Pasivos financieros a coste amortizado	253.498.820	2,408%	247.538.656	-5,951%	263.201.003	-1,954%	268.445.655	30,844%	205.164.181
Ajustes a pasivos financieros por macrocoberturas	2.213.205	-31,753%	3.242.925	47,707%	2.195.517	-39,749%	3.643.957	37,823%	2.643.932
Derivados de cobertura	756.163	-13,691%	876.116	-41,099%	1.487.432	-17,708%	1.807.504	-81,343%	9.688.073
Pasivos por contratos de seguros	40.574.638	0,348%	40.434.093	26,246%	32.028.006	20,809%	26.511.379	21,921%	21.744.779
Provisiones	4.597.740	5,199%	4.370.507	1,140%	4.321.261	26,021%	3.429.006	22,160%	2.806.974
Pasivos fiscales	1.555.970	-6,930%	1.671.832	-28,943%	2.352.815	-14,822%	2.762.219	50,858%	1.831.001
Resto de pasivos	1.499.638	-18,475%	1.839.481	11,834%	1.644.825	-19,189%	2.035.385	36,699%	1.488.956
TOTAL PASIVO	319.050.925		313.390.881		316.373.567		325.582.902		249.710.119
Fondos propios	23.688.634		23.372.983		23.258.485		22.792.646		20.750.791
Capital	5.823.990	1,908%	5.714.956	13,671%	5.027.610	11,980%	4.489.749	16,917%	3.840.103
Prima de emisión	12.032.802	0,000%	12.032.802	13,699%	10.583.008	4,522%	10.125.140	7,931%	9.381.085
Reservas	5.264.729	3,844%	5.069.833	-6,958%	5.448.948	-8,713%	5.969.013	4,658%	5.703.347
Otros instrumentos de capital	5.120		0	-100,000%	1.938.222	-11,427%	2.188.279	45,884%	1.500.010
Menos: Valores propios	-19.713	78,998%	-11.013	-50,376%	-22.193	-88,562%	-194.024	-28,144%	-270.017
Resultado atribuido al Grupo	814.460	31,360%	620.020	96,288%	315.872	37,515%	229.700	-78,196%	1.053.495
Dividendos y retribuciones	-232.754	334,121%	-53.615	62,558%	-32.982	116,830%	-15.211	-96,673%	-457.232
Ajustes por valoración	1.480.290		1.821.656		704.013		-116.503		-55.197
Activos financieros disponibles para la venta	816.586	-49,000%	1.601.142	60,966%	994.706	508,606%	163.440	-63,876%	452.444
Coberturas de los flujos de efectivo	85.622	-510,224%	-20.872	341,829%	-4.724	-83,840%	-29.232	-371,269%	10.776
Diferencias de cambio	378.102	116,163%	174.915	-363,343%	-66.421	1479,948%	-4.204	-91,437%	-49.094
Ent. Valor. por el método de la participación	199.980	200,853%	66.471	-130,276%	-219.548	-10,936%	-246.507	-47,476%	-469.323
Intereses minoritarios	35.626		37.929		-15.926		35.029		18.915
Ajustes por valoración	530	-5,357%	560	-20,904%	708	-42,157%	1.224	64,516%	744
Resto	35.096	-6,083%	37.369	-324,654%	-16.634	-149,206%	33.805	86,038%	18.171
TOTAL PATRIMONIO NETO	25.204.550		25.232.568		23.946.572		22.711.172		20.714.509
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	344.255.475		338.623.449		340.320.139		348.294.074		270.424.628

Anexo 2: Análisis vertical del balance de situación

	2015	%
ACTIVO		
Caja y depósitos en bancos centrales	5.771.567	1,68%
Cartera de negociación	13.532.064	3,93%
Otros Act. Finans. a valor razonable con cambios en PyG	1.565.960	0,45%
Activos financieros disponibles para la venta	62.997.235	18,30%
Inversiones crediticias	211.317.005	61,38%
Cartera de inversión a vencimiento	3.820.114	1,11%
Ajustes a activos financieros por macrocoberturas	3.279	0,00%
Derivados de cobertura	3.917.462	1,14%
Activos no corrientes en venta	7.960.663	2,31%
Participaciones	9.673.694	2,81%
Activos por reaseguros	391.225	0,11%
Activo material	6.293.319	1,83%
Activo intangible	3.671.588	1,07%
Activos fiscales	11.123.143	3,23%
Resto de activos	2.217.157	0,64%
TOTAL ACTIVO	344.255.475	100%
PASIVO Y PATRIMONIO NETO		
Cartera de negociación	12.200.290	3,82%
Otros pasivos financieros a valor razonable con cambios en pérdidas y ganancias	2.154.461	0,68%
Pasivos financieros a coste amortizado	253.498.820	79,45%
Ajustes a pasivos financieros por macrocoberturas	2.213.205	0,69%
Derivados de cobertura	756.163	0,24%
Pasivos por contratos de seguros	40.574.638	12,72%
Provisiones	4.597.740	1,44%
Pasivos fiscales	1.555.970	0,49%
Resto de pasivos	1.499.638	0,47%
TOTAL PASIVO	319.050.925	100%
Capital	5.823.990	23,11%
Prima de emisión	12.032.802	47,74%
Reservas	5.264.729	20,89%
Otros instrumentos de capital	5.120	0,02%
Valores propios	-19.713	-0,08%
Resultado atribuido al Grupo	814.460	3,23%
Dividendos y retribuciones	-232.754	-0,92%
Activos financieros disponibles para la venta	816.586	3,24%
Coberturas de los flujos de efectivo	85.622	0,34%
Diferencias de cambio	378.102	1,50%
Entidades valoradas por el método de la participación	199.980	0,79%
Ajustes por valoración	530	0,00%
Resto	35.096	0,14%
TOTAL PATRIMONIO NETO	252.045.50	100%

Anexo 3: Análisis horizontal de la cuenta de pérdidas y ganancias

Cuenta de pérdidas y ganancias abreviado consolidado (miles de Euros)

	2015	Var 14-15	2014	Var 13-14	2013 (*)	Var 12-13	2012	Var 11-12	2011
Intereses y rendimientos asimilados	8.373.068	-4,76%	8.791.327	-5,48%	9.300.809	1,34%	9.178.001	18,66%	7.734.497
Intereses y cargas asimiladas	-4.020.418	-13,29%	-4.636.761	-13,27%	-5.346.052	0,75%	-5.306.304	16,24%	-4.564.918
MARGEN DE INTERESES	4.352.650		4.154.566		3.954.757		3.871.697		3.169.579
Rendimiento de instrumentos de capital	202.719	9,36%	185.374	73,44%	106.882	-53,08%	227.793	-39,61%	377.185
Resultado de entidades valoradas por el método de la participación	375.135	22,71%	305.705	-9,78%	338.838	-41,69%	581.140	106,30%	281.693
Comisiones percibidas	2.156.832	9,29%	1.973.488	3,20%	1.912.333	3,64%	1.845.212	10,43%	1.670.906
Comisiones pagadas	-143.395	-3,33%	-148.328	-2,65%	-152.368	5,40%	-144.562	32,49%	-109.111
Resultados de operaciones financieras	742.625	29,47%	573.596	-14,94%	674.311	125,40%	299.156	15,73%	258.499
Diferencias de cambio	123.824	87,64%	65.990	1314,27%	4.666	-97,02%	156.804	82,69%	85.829
Otros productos de explotación	1.216.738	15,08%	1.057.288	8,67%	972.905	30,44%	745.860	-58,71%	1.806.340
Otras cargas de explotación	-1.301.510	5,98%	-1.228.074	-15,16%	-1.447.470	71,17%	-845.627	-17,87%	-1.029.582
MARGEN BRUTO	7.725.618		6.939.605		6.364.854		6.737.473		6.511.338
Gastos de administración	-4.239.792	23,85%	-3.423.442	-21,58%	-4.365.655	35,36%	-3.225.195	7,47%	-3.000.897
Amortización	-365.923	4,61%	-349.811	-16,69%	-419.882	23,32%	-340.479	-0,12%	-340.899
Dotaciones a provisiones	-422.315	9,73%	-384.874	184,95%	-135.066	-968,48%	15.552	-118,48%	-84.157
Pérdidas por deterioro de activos financieros	-2.094.068	-4,53%	-2.193.370	-47,70%	-4.193.601	5,94%	-3.958.562	60,08%	-2.472.814
RESULTADO DE LA ACTIVIDAD DE EXPLOTACIÓN	603.520		588.108		-2.749.350		-771.211		612.571
Pérdidas por deterioro del resto de activos	-322.762	561,28%	-48.809	-82,35%	-276.551	13,29%	-244.111	-24,58%	-323.690
Ganancias (pérdidas) en baja de activos no clasificados como no corrientes en venta	33.795	-220,06%	-28.149	-107,75%	363.377	-58,32%	871.888	32,71%	656.980
Diferencia negativa en combinaciones de negocios	602.183	100,00%		-100,00%	2.289.074	100,00%		0,00%	
Gan. (pérdidas) de activos no corrientes en venta no clasificados como operaciones interrumpidas	-278.632	-9,82%	-308.977	-49,04%	-606.303	-848,30%	81.024	-62,01%	213.284
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	638.104		202.173		-979.753		-62.410		1.159.145
Impuesto sobre beneficios	180.758	-56,73%	417.752	-67,57%	1.288.358	342,49%	291.163	-373,53%	-106.448
R. DE EJ. PROCEDENTE DE ACT.CONTINUADAS	818.862		619.925		308.605		228.753		1.052.697
Resultado de operaciones interrumpidas	-2.360	100,00%							
RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	816.502		619.925		308.605		228.753		1.052.697

Anexo 4: Gráficos de los ratios:

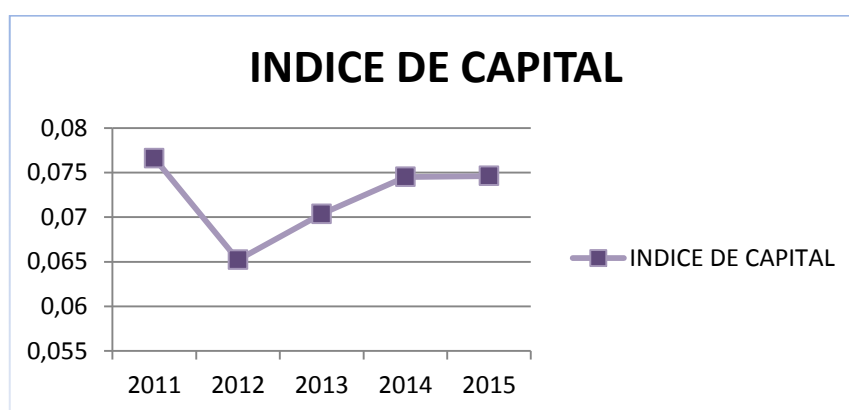
1. Ratios financieros

Los ratios financieros se pueden obtener a través del balance. Se pretende dar respuesta a si el activo puede hacer frente a las deudas que se encuentran en el pasivo. El objetivo de este análisis es ver si la empresa se encuentra o no en equilibrio financiero, es decir si hay correspondencia en la naturaleza de la inversión-financiación sin variar la actividad de la entidad.

1.1. Índice de capital

Mide la capacidad financiera de una entidad para hacer frente a sus obligaciones de pago. No solo se habla de efectivo, sino también de todos los bienes y recursos disponibles.

$$\text{I. de capital} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Total Activo}}$$

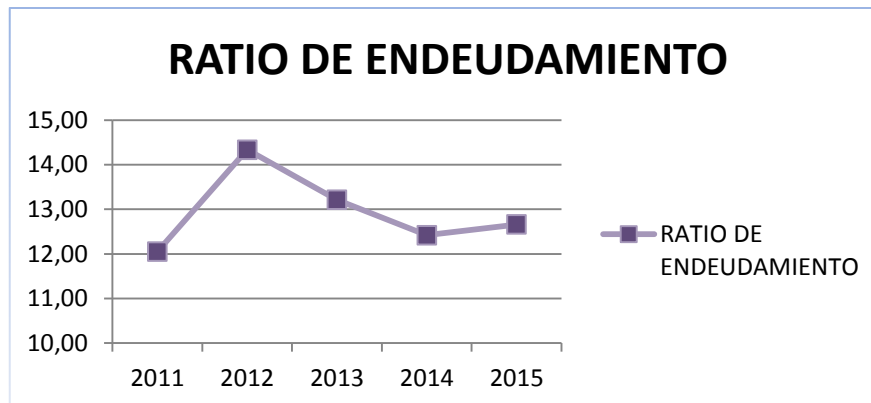


1.2. Ratio de endeudamiento

Este ratio pretende medir la intensidad de la deuda comparada con los fondos de financiación propios, y de ella deducir el grado de influencia de los terceros en el funcionamiento y equilibrio financiero permanente de la entidad.

Un ratio de endeudamiento que arroje un resultado elevado supone una fuerte dependencia de la financiación ajena, de tal modo que cuanto menor sea el ratio mayor independencia financiera tendrá la compañía y si es demasiado reducido puede ser difícil rentabilizar suficientemente los fondos de los accionistas.

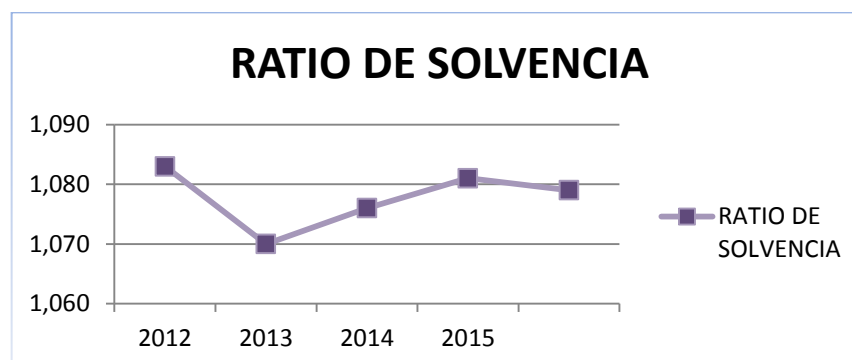
$$\text{R. de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}}$$



1.3. Ratio de solvencia

El ratio de solvencia mide la capacidad de una entidad para hacer frente a sus obligaciones de pago. Es uno de los ratios, que una entidad financiera tiene en consideración a la hora de analizar las operaciones de financiación que solicitan sus clientes. El valor de este ratio debería estar comprendido entre 1,5 y 2,5.

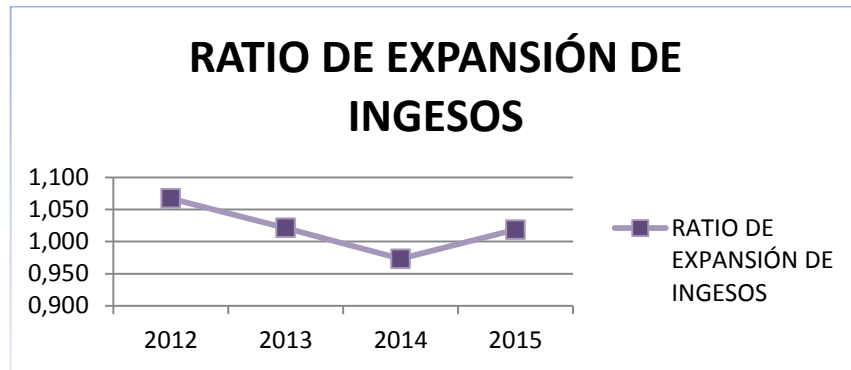
$$\text{R. de solvencia} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo Total}}$$



1.4. Ratio de expansión de ingresos

Este ratio mide la variación que experimentan los ingresos de la entidad respecto al año anterior. El ratio ideal es el mayor posible. Si el resultado del ratio es menor que 1 quiere decir que los ingresos decrecen.

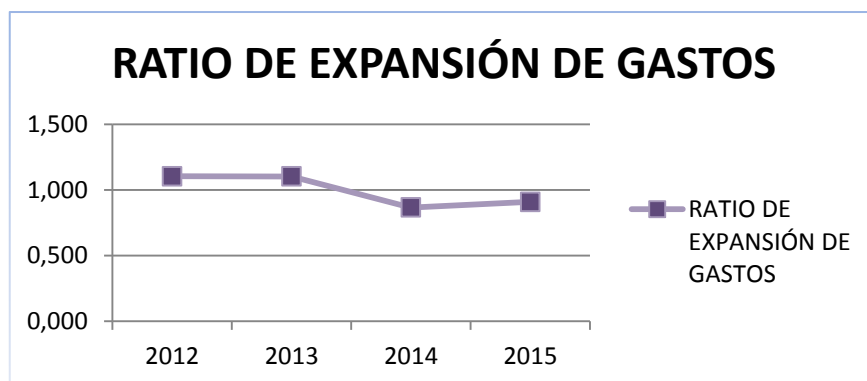
$$\text{R. de expansión de ventas} = \frac{\text{Ingresos ej. N}}{\text{Ingresos ej. N-1}}$$



1.5. Ratio de expansión de gastos

Este ratio mide la variación que experimentan los gastos de la entidad respecto al año anterior. El ratio ideal es el menor posible. Si el resultado del ratio es mayor que 1 los gastos crecen.

$$\text{R. de expansión de gastos} = \frac{\text{Gastos ej. N}}{\text{Gastos ej N-1}}$$

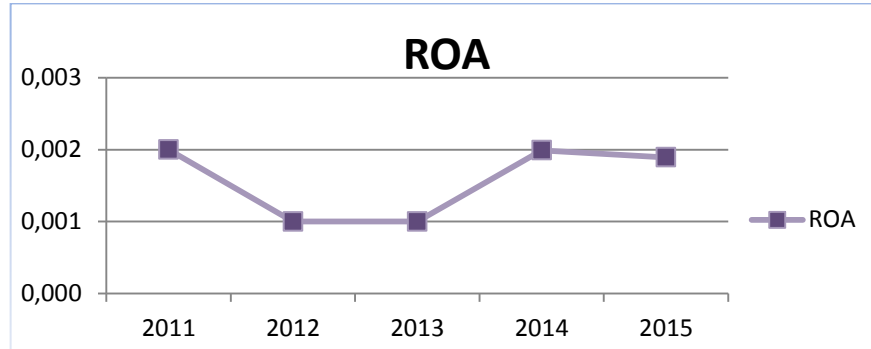


2. Rentabilidad en el sistema bancario

Los ratios de rentabilidad financiera tienen como finalidad diagnosticar si una entidad genera rentas suficientes para cubrir sus costes. Sirven para comparar el resultado con distintas partidas del balance o de la cuenta de pérdidas y ganancias.

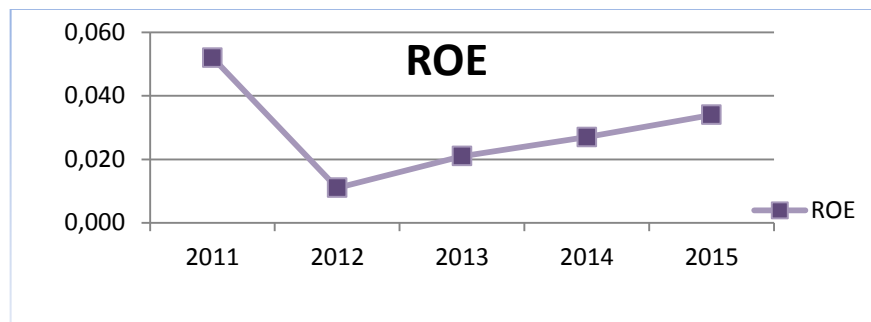
2.1. Rentabilidad económica (ROA)

$$\text{ROA} = \frac{\text{Resultados antes de impuestos}}{\text{Activo total medio}}$$



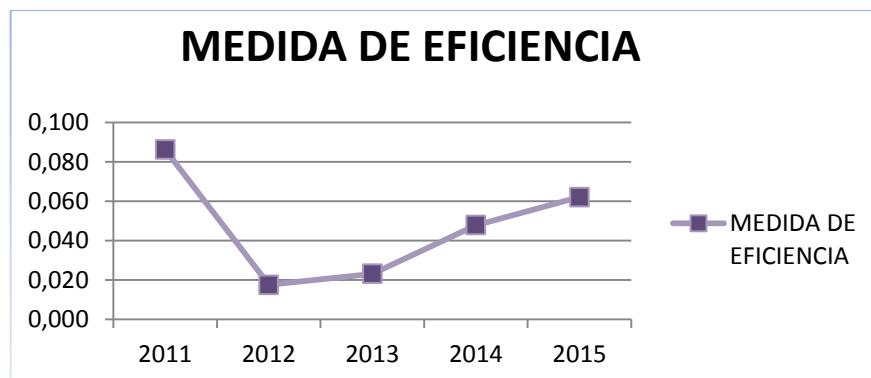
2.2. ROE: Rentabilidad financiera

$$\text{ROE} = \frac{\text{Resultados antes de impuestos}}{\text{Capitales propios medios}}$$



3. Medida de la eficiencia

$$\text{Medida de eficiencia} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Ingresos}}$$

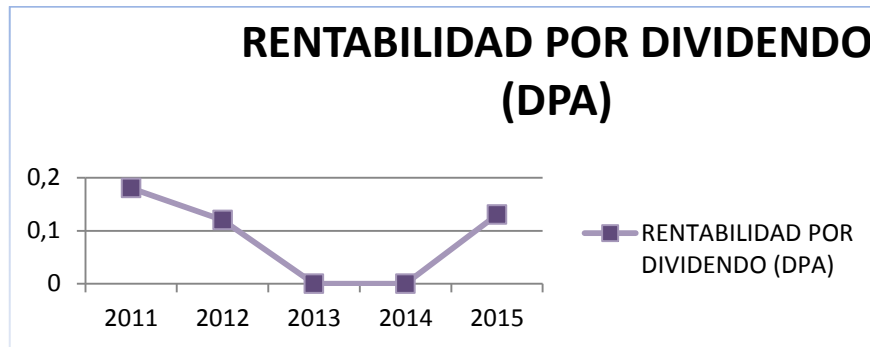


3. Ratios bursátiles

Los ratios bursátiles son herramientas que sirven para determinar la situación financiera o empresarial o la valoración de una empresa cotizada en bolsa.

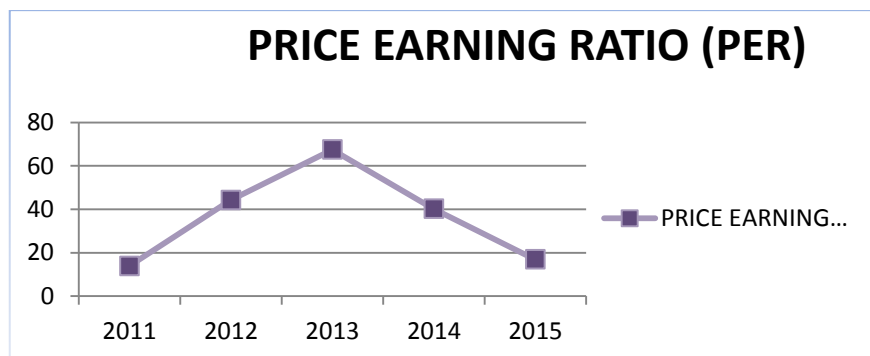
3.1. Rentabilidad por dividendo

$$\text{Rentabilidad por dividendo} = \frac{\text{Dividendo}}{\text{Acción}}$$



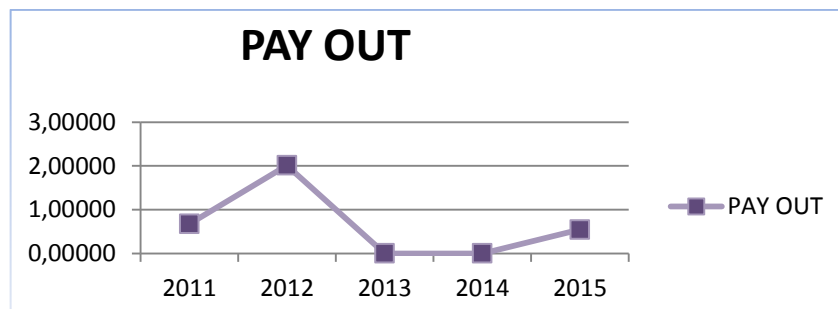
3.2. PER

$$\text{PER} = \frac{\text{Cotizacion de la acción}}{\text{BPA}}$$



3.3. PAY-OUT

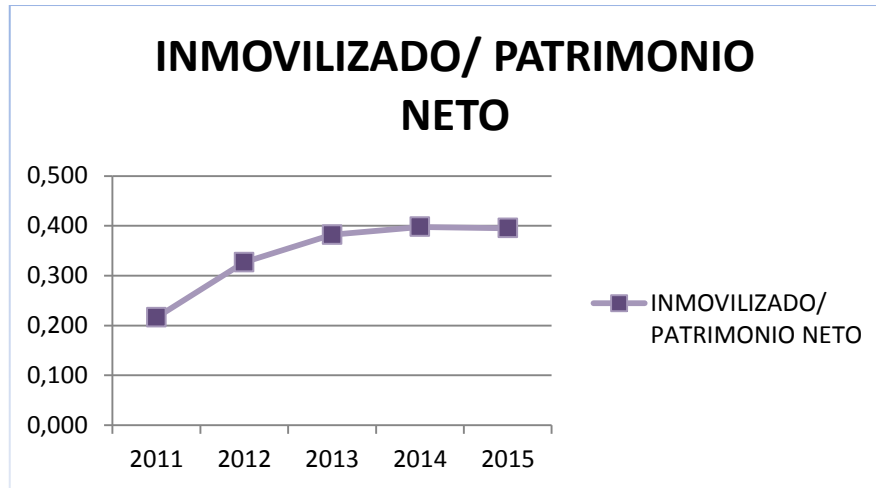
$$\text{PAY - OUT} = \frac{\text{Dividendo activo distribuido}}{\text{Beneficio antes de impuestos}}$$



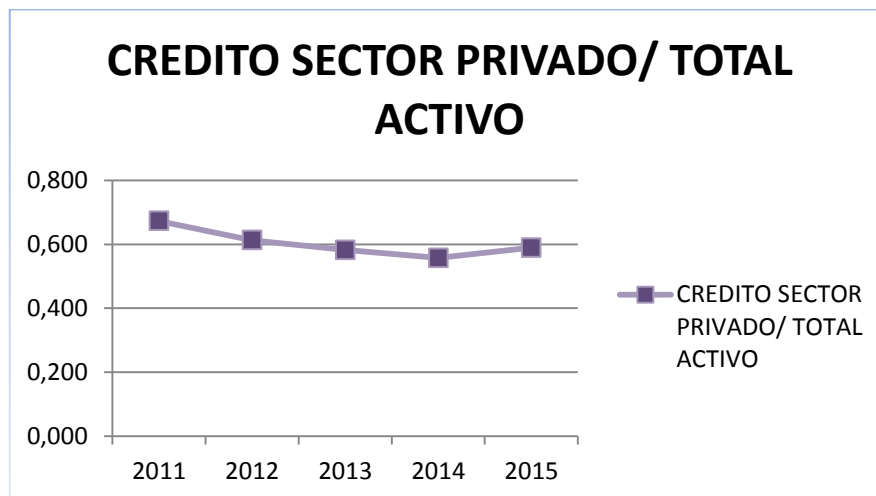
4. Método CAMEL

4.1. Idoneidad de Capital.

4.1.1. INMOVILIZADO/ PATRIMONIO NETO

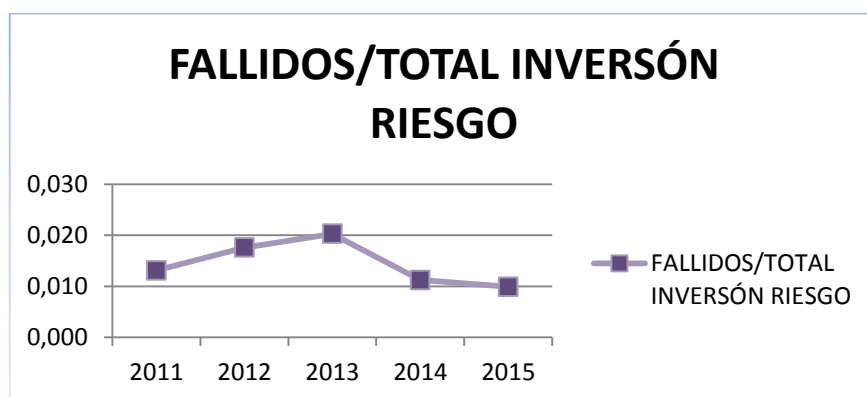


4.1.2. CREDITO SECTOR PRIVADO/ TOTAL ACTIVO

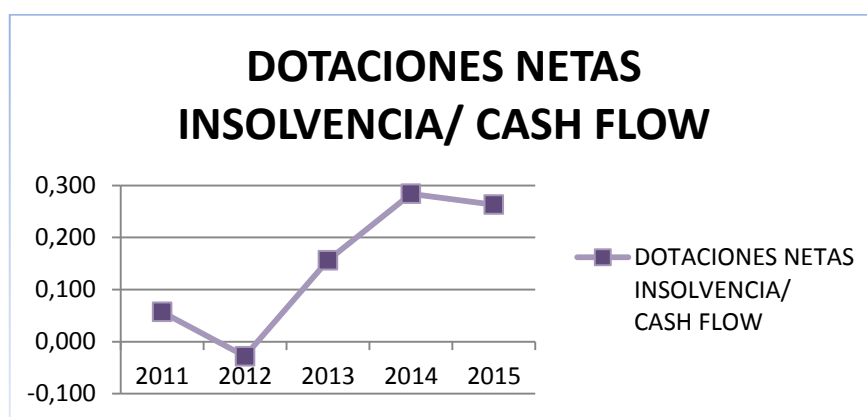


4.2. Calidad de los Activos

4.2.1. FALLIDOS/TOTAL INVERSIÓN RIESGO

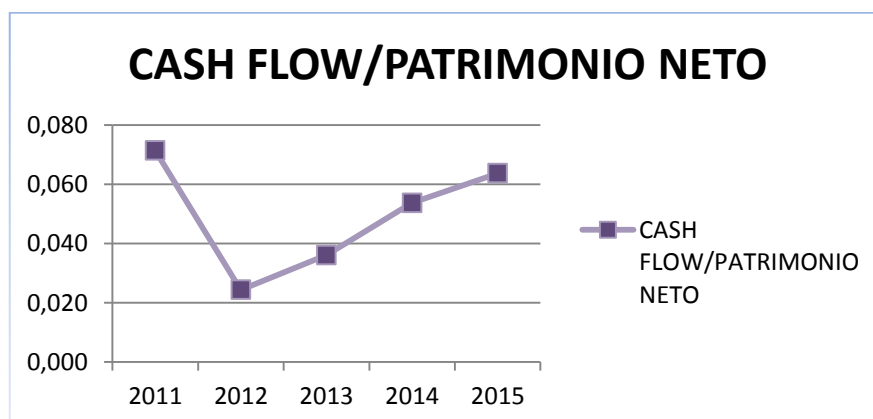


4.2.2. DOTACIONES NETAS INSOLVENCIA/ CASH FLOW

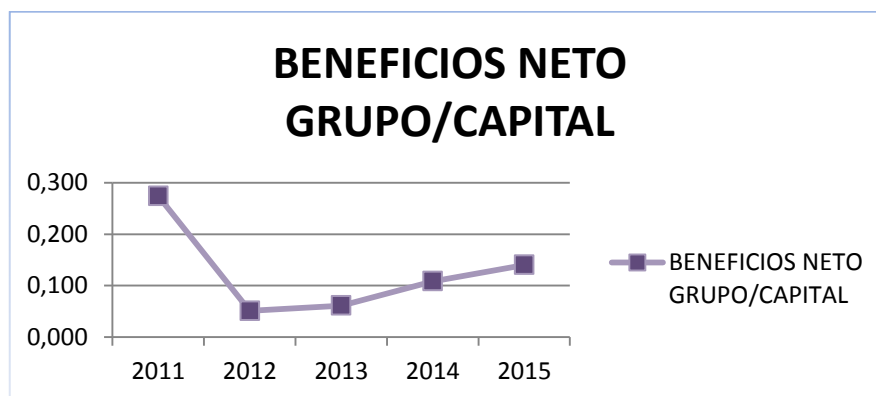


4.3. Beneficios

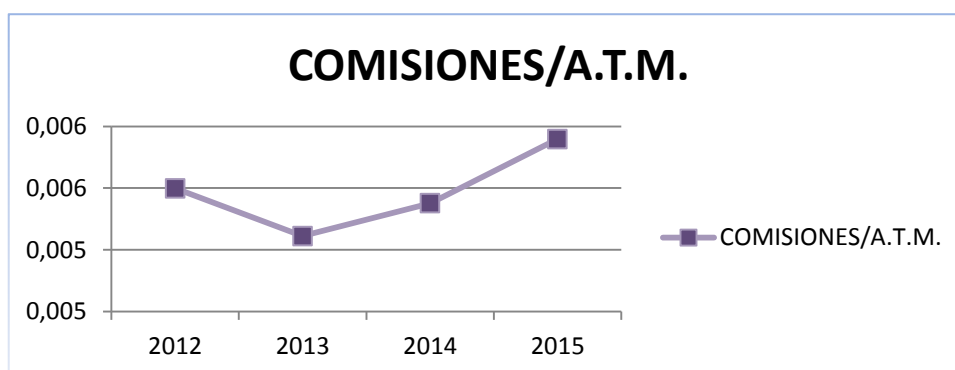
4.3.1. CASH FLOW/PATRIMONIO NETO



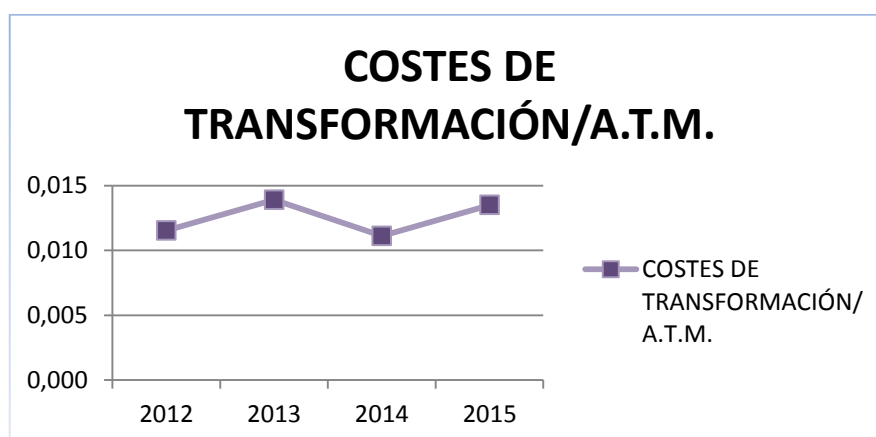
4.3.2. BENEFICIOS NETO GRUPO/CAPITAL



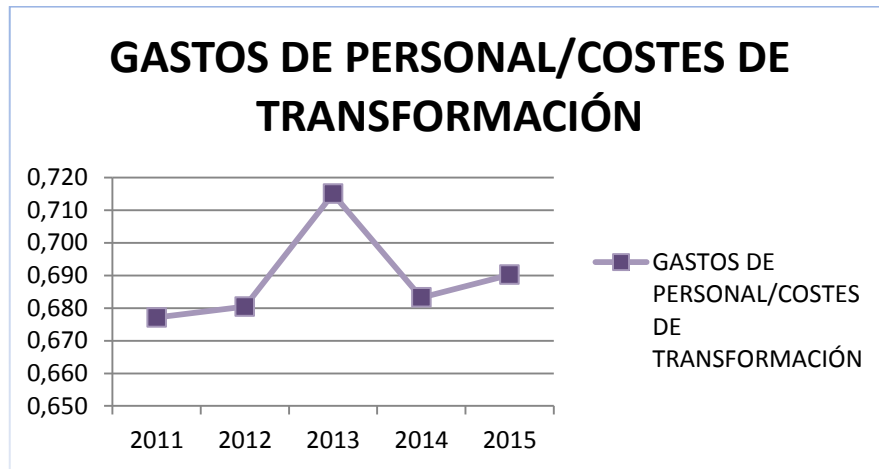
4.3.3. COMISIONES/A.T.M



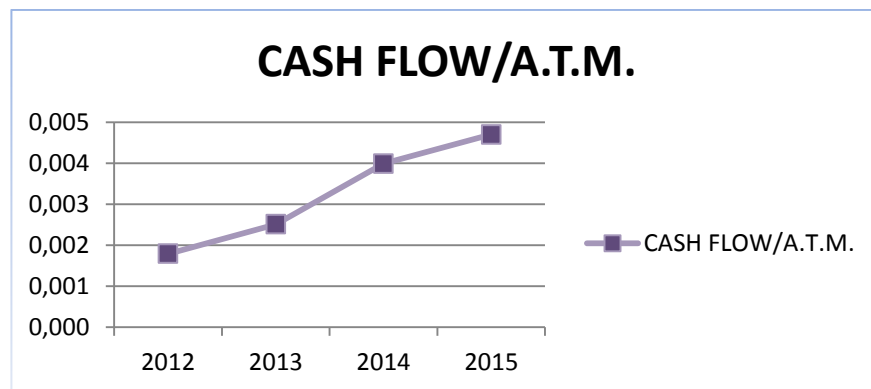
4.3.4. COSTES DE TRANSFORMACIÓN/A.T.M



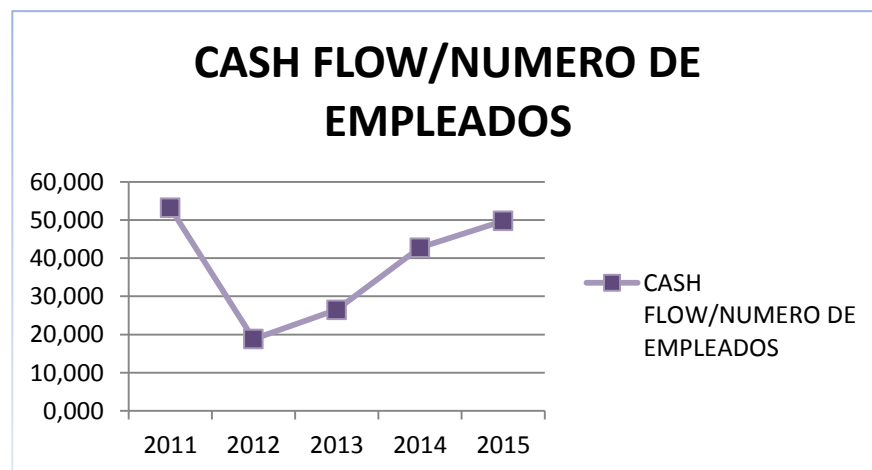
4.3.5. GASTOS DE PERSONAL/COSTES DE TRANSFORMACIÓN



4.3.6. CASH FLOW/A.T.M

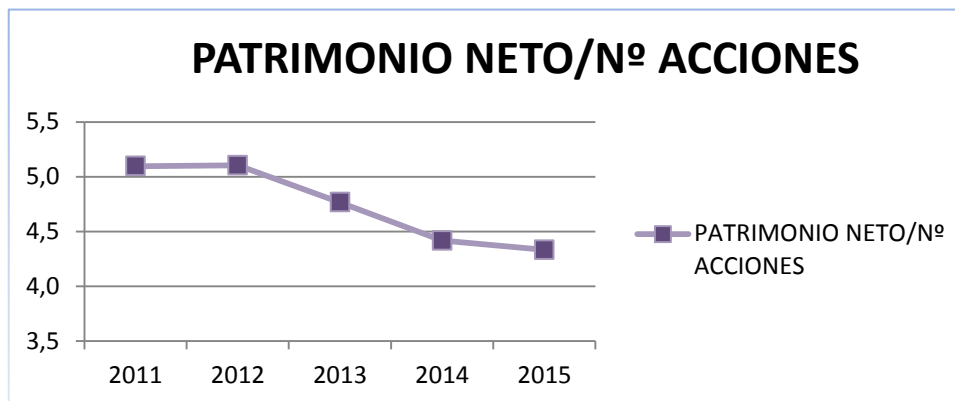


4.3.7. CASH FLOW/NUMERO DE EMPLEADOS

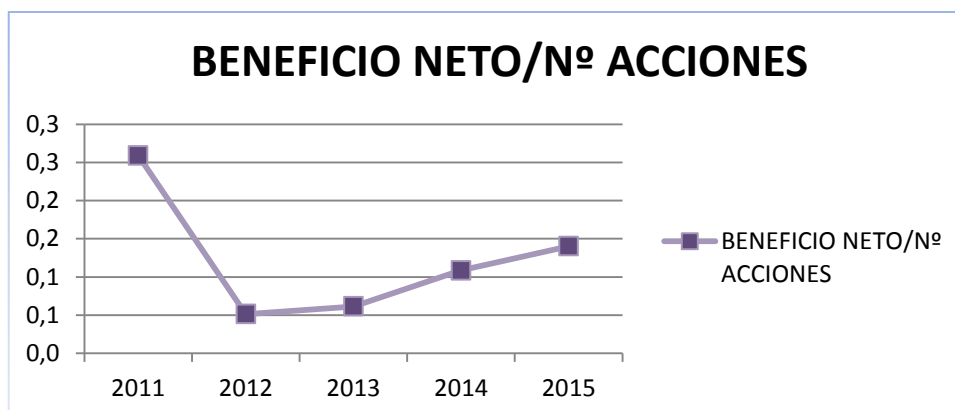


4.4. Otros:

4.4.1. PATRIMONIO NETO/Nº ACCIONES



4.4.2. BENEFICIO NETO/Nº ACCIONES



4.4.3. BENEFICIO NETO/VALOR BURSÁTIL

