

EL **ASESORAMIENTO FINANCIERO**
ES EL SERVICIO DE MAYOR VALOR
AÑADIDO QUE BANCA DE PARTICULARES
FACILITA A SUS CLIENTES

BANKIA, EN SU RELACIÓN CON LAS
EMPRESAS, TIENE FIJADAS TRES LÍNEAS
CLAVE: **EL ASESORAMIENTO, LA
FINANCIACIÓN Y EL APOYO A LA
INTERNACIONALIZACIÓN**

EN BANKIA APOSTAMOS POR EL
DESARROLLO DE LA MULTICANALIDAD,
PARA SER CAPACES DE OFRECER
NUESTROS SERVICIOS A TODO TIPO DE
CLIENTE Y EN CUALQUIER CIRCUNSTANCIA

BANKIA HA MEJORADO EL SISTEMA DE
EVALUACIÓN DE INVERSIONES EN
MATERIA MEDIOAMBIENTAL, SOCIAL Y
DE GOBIERNO CORPORATIVO





MODELO DE NEGOCIO

“Para atraer a los clientes con éxito es fundamental una estrategia multicanal, ofreciendo una experiencia consistente a nuestros clientes, tanto a través de canales físicos como digitales”

JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI

**3º MEJOR
ENTIDAD ESPAÑOLA**
EN CALIDAD DE ATENCIÓN
AL CLIENTE

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN
DEL CLIENTE
82,4%

ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN
112.080

ENCUESTAS POSTVENTA
2.400

OFICINAS PLUS+
DE ASESORAMIENTO
52

DISMINUCIÓN DEL PLAZO DE
RESPUESTA DE RECLAMACIONES
40%

EL CLIENTE COMO EJE PRINCIPAL

En un entorno cada vez más competitivo, Bankia se ha marcado como objetivo primordial conseguir la mayor satisfacción y fidelización de sus clientes. La actividad del banco prioriza la prestación de un servicio cada vez más eficiente y de mayor calidad, tratando de atender siempre a las necesidades y expectativas del consumidor.

Los clientes están cambiando de forma muy rápida sus dinámicas de comportamiento y la entidad se está reconfigurando para atender a sus nuevas exigencias. Realizar la transformación a su ritmo, sin acelerarlo pero sin quedarse atrás, exige una gran capacidad de escucha. Solo así se pueden detectar las demandas previas del usuario y medir su nivel de satisfacción una vez prestado el servicio.

Ese alineamiento con las necesidades del cliente ha inspirado precisamente la elaboración del Plan Estratégico 2016-2018. Una de las primeras medidas asociadas al nuevo plan es la puesta en marcha de la estrategia sin comisiones. Desde primeros de este año, la única condición de los particulares para beneficiarse de ella es tener domiciliado el sueldo o la pensión, con un mínimo de 450 euros al mes en el primer caso y de 200 euros en el segundo. Se trata, además, de una exención total en todas las cuentas a la vista de los clientes y sin limitaciones, tanto para los antiguos como para los nuevos. Es una iniciativa, de otras muchas que llegarán, derivada de la escucha a los clientes.

MEDICIÓN DE LA CALIDAD

Fruto del interés por escuchar a los clientes y por prestarles la máxima calidad es también el Plan Avanza

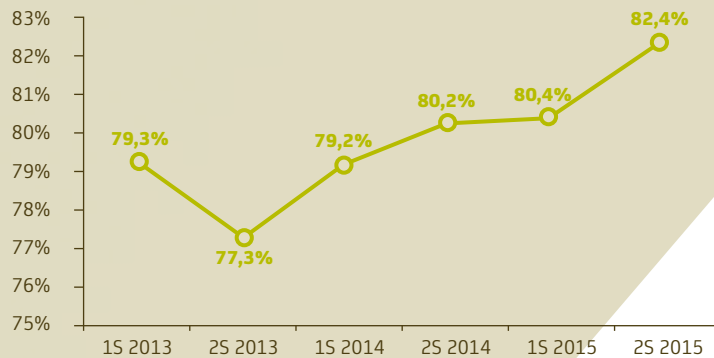
puesto en marcha por la entidad, que exige conocer a fondo la experiencia de sus clientes. Para ello, se efectúan continuas mediciones de los niveles de satisfacción, sobre todo en lo que atañe a las actividades de mayor impacto comercial.

Este seguimiento periódico ayuda a revisar permanentemente los procesos y los métodos de gestión, así como a identificar los centros que sirven de ejemplo y también aquellos otros con mayor margen de mejora, que luego son objeto de planes especializados.

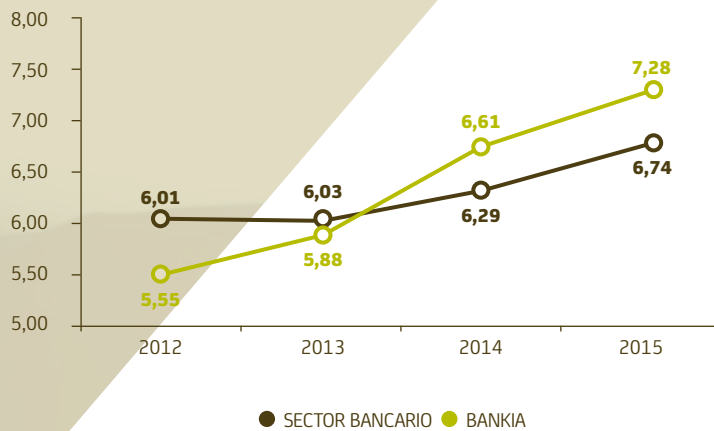
Una de las herramientas utilizadas son las encuestas de satisfacción. En 2015 se realizaron un total de 112.080, para averiguar cuáles eran las expectativas de los clientes y hasta qué punto se veían cumplidas en su relación con Bankia.

Otro procedimiento habitual de medición de la calidad del servicio son las pseudocompras o *mystery shopping* (visitas sin previo aviso a las oficinas de supuestos clientes, cuya misión real es comprobar la atención que en ellas se presta). Las pseudocompras suelen realizarlas empresas independientes y sus resultados permiten establecer comparaciones entre la calidad objetiva de las distintas entidades del sector. Bankia se alzó a la tercera posición de la banca española por calidad de servicio prestada, con una nota superior a la media del sector.

SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES (%)



3ª ENTIDAD EN RESULTADOS DE PSEUDOCOMPRAS



Esta progresión es la consecuencia de haber situado al cliente en el centro del banco, involucrando a toda la organización, desde el segmento de particulares, de empresas o de banca privada hasta los servicios centrales. Estos últimos, por ejemplo, tienen firmados acuerdos de nivel de servicio que ponen de manifiesto su voluntad de ofrecer una atención de calidad a las oficinas, con la consiguiente repercusión en el cliente final.

Esta evolución se debe también a la nueva segmentación de oficinas que

ha llevado a cabo la entidad y que se ajusta al perfil de cada cliente. De las 1.941 sucursales de particulares repartidas por la geografía española, 52 son del modelo Oficina Plus+, dedicadas puramente al asesoramiento financiero; 135 son Oficinas Ágiles, centradas en la operativa más transaccional, y 462 se sitúan en torno a las ágiles y tienen operativa comercial mañana y tarde. Las 1.254 restantes son del modelo universal. En el caso de la atención a empresas, el banco cuenta con 61 centros de empresas (dos de ellos

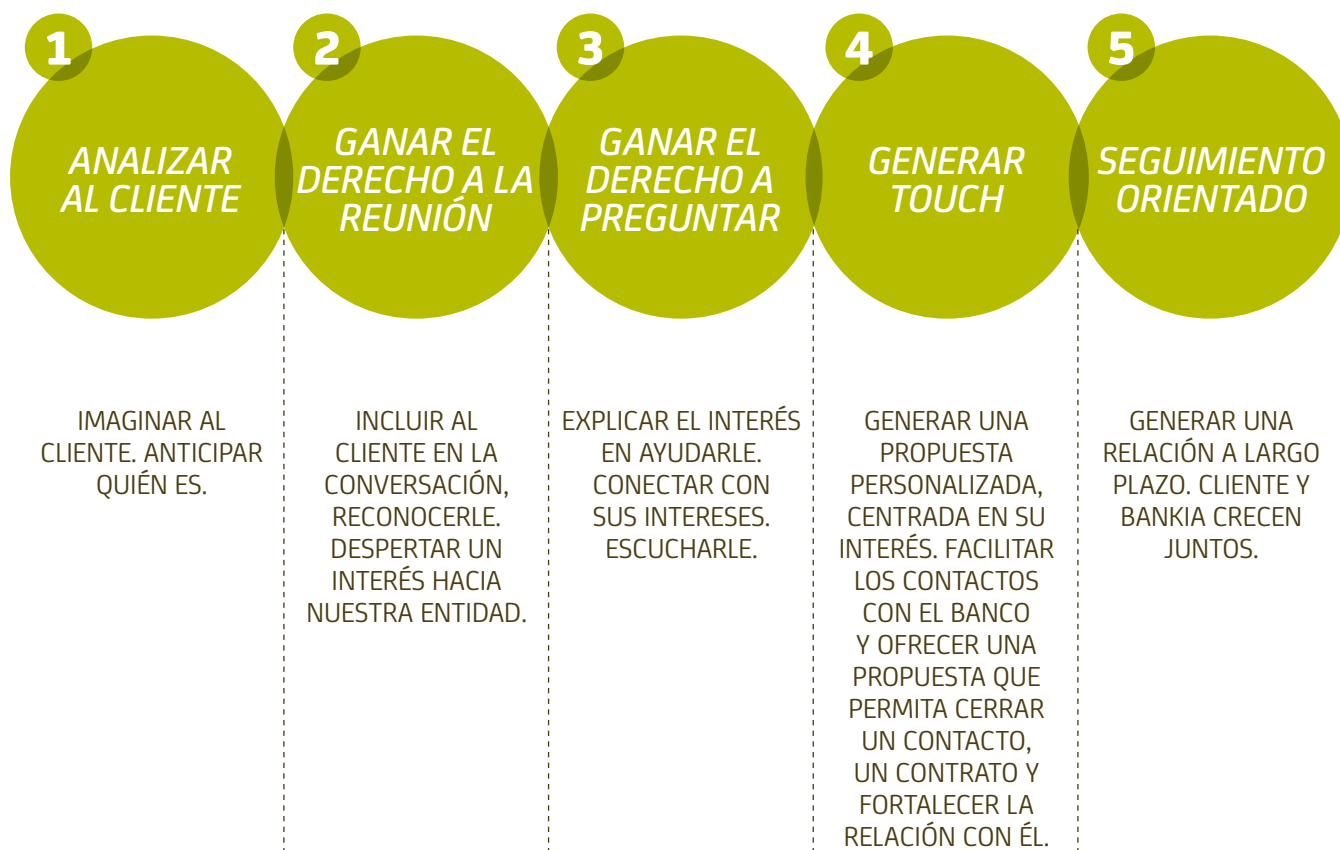
son emplazamientos propios dentro de otras oficinas) y con dos oficinas de banca corporativa. Para los clientes de más alto patrimonio que requieren asesoramiento especializado, Bankia Banca Privada pone a su disposición 13 centros.

Otra forma de medir la calidad que ofrece a los clientes son las encuestas post-venta. En 2015 se realizaron 2.400 y se consiguió un grado de aceptación del producto del 73,1%.

CALIDAD RELACIONAL

Durante el segundo semestre de 2015, se implantó el Modelo de Calidad Relacional en la red de particulares. Se trata de un modelo que cambia el paradigma de la acción comercial centrada en el producto y pone el foco en el cliente, ya que tiene como objetivo generar relaciones únicas con los clientes, centradas en sus emociones y necesidades. Se consigue así llegar a más clientes de forma distinta a través de un modelo de cinco pasos.

MODELO DE CALIDAD RELACIONAL




Este proceso demostró desde el primer momento que las oficinas mejoran en productividad, en evolución del valor que aportan los clientes, en satisfacción global y en captación de clientes. El proceso de implantación se ha reforzado con talleres concretos que comenzaron a desarrollarse en diciembre con el fin de afianzar los diferentes pasos del modelo y poner en valor las historias de éxito que se han ido produciendo.

El Modelo de Calidad Relacional se sitúa como eje fundamental para la estrategia de posicionamiento con los


clientes ante el cliente emprendida por Bankia para el año 2016.

SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

El Servicio de Atención al Cliente (SAC) de Bankia es un órgano independiente que contribuye a la mejora de las relaciones de la entidad con sus usuarios, siempre de la forma más equitativa posible, de acuerdo con la legislación vigente y con los buenos usos y prácticas del sector.



EL MODELO DE CALIDAD RELACIONAL TIENE COMO OBJETIVO LA ACCIÓN COMERCIAL CON EL CLIENTE, CENTRÁNDOSE EN SUS EMOCIONES Y NECESIDADES, Y NO EN EL PRODUCTO



EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE (SAC) DE BANKIA DISEÑÓ A LO LARGO DE 2015 NUEVOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE LAS RECLAMACIONES PARA OFRECER RESPUESTAS MÁS RÁPIDAS Y SATISFACTORIAS

RECLAMACIONES
ADMITIDAS A TRÁMITE

49.318

RECLAMACIONES
RECIBIDAS DE CLIENTES

67.703

RECLAMACIONES RESUELTAS
A FAVOR DEL CLIENTE

22.693

TIEMPO MEDIO DE RESPUESTA
DE LAS RECLAMACIONES
ADMITIDAS DE CLIENTES

28 DÍAS

Este servicio diseñó a lo largo de 2015 nuevos procedimientos de gestión de las quejas y reclamaciones para ofrecer respuestas más rápidas y satisfactorias. Entre ellos:

- Un sistema de detección precoz de las reclamaciones más habituales, a fin de resolverlas en el conjunto del banco.
- Un módulo de formación *online* dirigido a potenciar la proactividad de los empleados en la resolución de las incidencias dentro de su propio ámbito.
- Una herramienta para el seguimiento de las reclamaciones a nivel territorial, diferenciando por tipo de clientes y con especial énfasis en aquellas relacionadas con el trato en la oficina.

El SAC también puso especial empeño en la reducción de los plazos de respuesta y logró que al finalizar el ejercicio la media fuera de 28 días, frente a los 47 días del año anterior, lo que supone un descenso del 40% en un solo año. El objetivo para 2016 es ahondar en la capacidad de resolución de las incidencias en la propia red, proporcionando soluciones a medida a aquellas que presentan un volumen mayor.

El tratamiento de las quejas está regulado por un Reglamento de Defensa del Cliente. Para canalizarlas, Bankia dispone en sus oficinas de los correspondientes formularios de reclamaciones, tanto de la propia entidad como de los organismos supervisores (Banco de España, CNMV).



GESTORES DE
BANCA PERSONAL
1.943

OFICINAS DONDE
OPERAN
1.314

ASESORES FINANCIEROS
232

OFICINAS DONDE
OPERAN
52

PARTICULARES PYMES Y AUTÓNOMOS

Banca de Particulares se ocupa de los clientes que son personas físicas, autónomos y pymes de hasta seis millones de facturación, procurando estrechar su vinculación a Bankia, mediante una creciente aportación de valor en los productos y servicios ofrecidos, y la máxima calidad posible en la atención y el asesoramiento.

De ello se encargan profesionales especializados, lo que aumenta los índices de satisfacción y proporciona mayores oportunidades de negocio. Al cierre de 2015, el número de clientes con gestor de referencia superaba la cifra de 1.600.000, más de una cuarta parte del total.

La captación y activación de clientes, su fidelización, el incremento de la oferta de productos y la adecuación del servicio y la imagen de Bankia a un escenario más evolucionado y actual son los principios generales por los que se guía la banca de particulares. Para hacerlos realidad, el banco se apoya en la segmentación, que permite dar a cada tipo de cliente un trato adecuado a sus respectivas necesidades.

BANCA PRIVADA

Dirigida a clientes con mayor patrimonio, que demandan un asesoramiento personalizado en múltiples campos. Bankia Banca Privada tiene las ventajas de una boutique financiera, respaldada en este caso además por un gran grupo financiero, lo que permite ofrecer los servicios transaccionales de cualquier banco.

BANCA PERSONAL

Es un servicio accesible en toda la red minorista a los clientes que superen unos ingresos anuales de 45.000 euros o un patrimonio financiero de 75.000 euros. Lo prestan 2.175 gestores personalizados y altamente cualificados que se dedican de forma exclusiva a este segmento. Uno de los principales ejes de actuación de

banca personal es promover el contacto del gestor con sus clientes y para ello disponen de funcionalidades específicas de contacto a través de canales remotos, fundamentalmente Oficina Internet, desde donde el cliente tiene la posibilidad de solicitar una cita con su gestor.

ALTO POTENCIAL

Se implantó en 2015 para detectar las expectativas de crecimiento de negocio de cada cliente y atenderle en consonancia a sus necesidades. A 31 de diciembre, los segmentos de banca personal y alto potencial disponían de gestores especializados repartidos por toda la red comercial de oficinas. En las sucursales sin gestor especializado asignado, este servicio lo presta el director.

PARTICULARES

Los clientes personas físicas que no están encuadrados en ninguno de los demás segmentos cuentan con un completo abanico de productos que van desde los depósitos de ahorro a la vista o a plazo hasta las tarjetas de débito y crédito o los avales. La domiciliación de ingresos, el pago de recibos, la suscripción de seguros y la contratación de fondos de inversión y de pensiones figuran igualmente entre las opciones disponibles para todos. El segmento de particulares proporciona servicios adaptados a la edad del público, como Mi Primera Cuenta y Cuenta Joven, la Tarjeta Joven, el Portal y Club de Descuentos para Jóvenes o Bankia Sénior.

El servicio de mayor valor añadido que banca de particulares facilita a los clientes es el asesoramiento financiero, que en 2015 se tradujo en 120.926 propuestas de inversión y 80.748 carteras nuevas, constituidas con una finalidad específica, como puede ser la jubilación. Los gestores disponen para su trabajo de una amplia gama de productos de Bankia, incluidos 60 fondos internacionales.

Otra apuesta importante es la financiación al consumo, cuyo importe ascendió a 1.213 millones de euros a lo largo del ejercicio, con un crecimiento del 38% sobre el año anterior. Al cierre de 2015, más de 1,8 millones de clientes disponían de una línea de financiación preconcedida, que se podía contratar en menos de un minuto por cualquiera de los canales del banco. Existe también una oferta continua de financiación a la medida para cuando más necesaria suele ser: en el momento de afrontar grandes compras y ante los vencimientos de préstamos.

En 2015 se extendió a todos los canales el servicio FinanExpress, que puede utilizarse para sufragar compras con tarjeta, recibos e incluso impuestos. Gracias a ello, se hicieron más de 136.000 operaciones, por un importe global que excedió los 55 millones de euros. También en el ámbito de la financiación al consumo, en febrero se lanzó la campaña Créditos, que bonificaba hasta la gratuidad el seguro de auto o de hogar a quienes contrataran un préstamo.

Para la adquisición de vivienda, Bankia prestó a las familias 1.424 millones de euros.

En cuanto al pasivo, además de los depósitos a plazo, los estructurados y los fondos de inversión y pensiones, Bankia lanzó el depósito Ahorro 5, un producto

a largo plazo recientemente regulado que permite completar la jubilación, que no tiene límite de edad en la contratación y cuyos rendimientos están exentos del IRPF. Con él, el titular conoce de antemano la rentabilidad de cada imposición que realiza y su dinero está totalmente asegurado por el Fondo de Garantía de Depósitos.

NUEVO PROGRAMA SIN COMISIONES “POR SER TÚ”

Otro de los ejes de desarrollo de la estrategia del negocio de particulares es el programa sin comisiones, que responde a un modelo de negocio basado en la vinculación, con una visión global de cliente. Durante 2015, el programa de exención de comisiones benefició a cuentas y tarjetas de débito, así como a ingresos de cheques y a transferencias en euros, con un límite de 3.000 euros, con adaptaciones para determinados colectivos.

En enero de 2016, la entidad decidió posicionarse con una nueva estrategia centrada, fundamentalmente, en los clientes con ingresos domiciliados y liberó de pagar comisiones a 2,4 millones de sus clientes. El nuevo plan establece que la única condición de los particulares para beneficiarse de la exención es tener domiciliado sus ingresos, ya sea nómina o pensión, de un mínimo de 450 euros al mes en el primer caso y de 200 euros en el segundo. Se trata, además, de una exención de comisiones por cliente y sin limitaciones en todas las cuentas y en las tarjetas de débito habituales, transferencias en euros nacionales y a la UE por cualquier canal, en los ingresos de cheques y en las cuotas de las tarjetas de crédito Bankia (con una sola compra al año). La exención se aplica tanto a los ya clientes como a los nuevos.

RED DE DISTRIBUCIÓN

Bankia dispone de 1.941 sucursales de particulares, distribuidas en 100 direcciones de zona, dependientes a su vez de 10 direcciones territoriales, con cuatro grandes departamentos cada una: control de riesgos, gestión comercial, red agencial y recuperaciones. Bankia está segmentando su red de particulares en diferentes tipos de oficinas para

prestar un servicio cada vez más ajustado a las necesidades del cliente. Además de las oficinas universales, cuenta con las Oficinas Ágiles, las oficinas perimetrales y las Oficinas Plus +, abiertas en 2015 en las provincias de Madrid, Valencia y Castellón, con el objetivo de llegar a las 180 en 2016 (en 2015 había 52 oficinas de este tipo). También existen centros de recuperaciones, centros de liquidación y oficinas de promotores.

OFICINAS ÁGILES

ESPECIALIZADAS EN TRANSACCIONALIDAD

CON HORARIO ININTERRUMPIDO Y AMPLIADO HASTA LAS 18:00 HORAS

SITUADAS EN ZONAS CON ELEVADA DENSIDAD DE CLIENTES

UBICADAS EN EMPLAZAMIENTOS ESTRATÉGICOS,
APROVECHANDO NUESTRAS MEJORES SEDES

DAN APOYO A OFICINAS CERCANAS CENTRADAS EN EL ASESORAMIENTO
(462 OFICINAS PERIMETRALES EN SU ENTORNO)

COMERCIALIZAN PRODUCTOS SENCILLOS

DOTADAS DE ELEVADO NÚMERO DE CAJEROS



TIEMPO MEDIO
DE ATENCIÓN AL
CLIENTE

3'43"

Nº DE TURNOS
DISPENSADOS
DIARIOS

230

TIEMPO MEDIO
DE ESPERA PARA
SER ATENDIDO

3'29"

USO DE
CLIENTES EN
TURNO DE TARDE

18%

Nº MEDIO DE
TRANSACCIONES
DIARIAS

255



OFICINAS PLUS+

ESPECIALIZADAS EN ASESORAMIENTO

SITUADAS EN LOS MICROMERCADOS EN LOS QUE EXISTE OFICINA ÁGIL

UBICADAS EN EMPLAZAMIENTOS ESTRATÉGICOS

DOTADAS DE 232 ASESORES FINANCIEROS CON ELEVADA FORMACIÓN

PRESTAN SERVICIO A CLIENTES QUE PUEDEN DEMANDAR ASESORAMIENTO

EN MUCHOS CASOS, TAMBIÉN DAN SERVICIO ESPECIALIZADO A PYMES,
MICROEMPRESAS Y COMERCIOS

Bankia dispone asimismo de una red agencial que centra su actividad en la captación de nuevos clientes, tanto particulares como empresas. El principal agente es MAPFRE, que, en virtud del acuerdo de agencia firmado, distribuye los productos y servicios del banco a través de su red comercial. En 2015, un total de 774 oficinas de Bankia recibieron clientes y negocio prescrito por 3.519 comerciales y 350 oficinas de distribución bancaria. Adicionalmente, Bankia cuenta con una red propia de nueve agentes financieros y 78 colaboradores. A cierre del año, este canal agencial mantenía un saldo de 7.300 millones de euros de negocio con 254.000 clientes prescritos.

La atención al cliente se prolonga por canales como Internet, banca móvil y banca telefónica, así como por los tradicionales dispositivos de autoservicio (cajeros automáticos), de los que hay 4.830 en oficinas y 686 desplazados. Están disponibles las veinticuatro horas del día para consulta de movimientos, retirada de efectivo, pago de recibos e impuestos, transferencias, compra de entradas o recarga de móvil, entre otras operaciones.

PYMES Y AUTÓNOMOS

El negocio de pymes y autónomos es estratégico para Bankia y el esfuerzo que se está realizando en este ámbito está dando como resultado que gane peso de manera significativa en el conjunto del negocio de la entidad año a año. Una de las prioridades de Bankia es elevar el negocio con este tipo de clientes, que pasa principalmente por incrementar la cartera de créditos concedidos a estos colectivos.

En 2015, el banco les concedió financiación por importe de 3.437 millones de euros, un 44,6% más que el año anterior. El volumen concedido a pymes se elevó un 43%, en tanto que el entregado a autónomos aumentó un 72,8%. Estos colectivos concentraron el 86,7% de las operaciones firmadas con el mundo de la empresa, hasta totalizar 47.656 créditos formalizados, lo que supone un avance del 45,3% frente al año precedente.

*153 GESTORES
PYMES UBICADOS EN
153 OFICINAS Y 106
GESTORES PYMES
PERTENECIENTES A LAS
DISTINTAS DIRECCIONES
DE ZONAS QUE PERMITEN
AGILIZAR LA ATENCIÓN A
LOS CLIENTES*



GESTORES ESPECIALIZADOS PYMES

259

CLIENTES PYMES, MICROEMPRESAS, AUTÓNOMOS Y COMERCIOS

647.944

Para ello, la entidad cuenta con un modelo de gestión basado en el asesoramiento especializado y en la cercanía, y con la filosofía de que la empresa ha de ver a su asesor de Bankia como un integrante más de su estructura, al que puede acudir en cualquier momento que necesite algún tipo de asesoramiento financiero.

El servicio a las pequeñas y medianas empresas con una facturación inferior a los seis millones de euros anuales se presta desde la dirección de banca de particulares, aunque se les ofrece un servicio especializado. Las oficinas con mayor número de clientes cuentan con comerciales especializados que ofrecen asesoramiento y productos específicos a estos colectivos, así como a los autónomos en su faceta empresarial. En total, la entidad cuenta con 259 de estos gestores. En las oficinas que no disponen de la figura del gestor de empresas, estos clientes también tienen un gestor habitual especializado en sus necesidades, que habitualmente se trata del director de la sucursal.

Para potenciar la cercanía, Bankia cuenta con el plan “Reconquista tu barrio”, por el que los directores de las oficinas o los gestores especializados llaman a puerta de los comercios, pymes y autónomos más próximos con el fin de ofrecerles una serie de productos y servicios exclusivos en condiciones muy competitivas. Además, los directores se comprometen a visitar de forma regular al cliente, a atenderle en su comercio y a asesorarle financieramente.

Durante 2015, se pusieron en marcha numerosas iniciativas destinadas a impulsar la actividad comercial con pymes, comercios y autónomos.

- **Crédito Impuestos.** Un crédito a tipo cero destinado a financiar el pago de impuestos en el que cliente sólo abona una comisión de apertura cuya cuantía está en función de su perfil crediticio y el plazo de amortización seleccionado.
- **Servicio jurídico Premium gratuito.** La entidad decidió también regalar a las pymes, comercios y autónomos con una mínima vinculación un servicio de protección jurídica para sus negocios, que permite el acceso a abogados expertos que ofrecen asesoramiento jurídico y la redacción de contratos o recursos, entre otras materias.
- **EL TPV móvil.** Un dispositivo que permite a los profesionales cobrar sus servicios desde cualquier lugar a través del smartphone o tablet.
- **Creación gratuita de páginas web.** Se trata de una solución para facilitar de forma gratuita a pymes, comercios y autónomos la puesta en marcha de su negocio on line.

PRODUCTOS PARA FINALIDADES Y COLECTIVOS ESPECÍFICOS

PARTICULARES

PRODUCTO	SEGMENTO DE CLIENTE	DESCRIPCIÓN
Adecuación consumo	Personas Físicas	Absorbe y refinancia préstamos de clientes sin capacidad de pago frente a compromisos de deudas de consumo
Envío de Dinero Inmigrantes	Personas Físicas Inmigrantes	Envío de dinero en concepto de ayuda familiar a sus países de origen
Tarjetas ONG*	Personas Físicas	Tarjeta de débito o crédito, a través de la cual sus titulares, a la vez que utilizan este instrumento de pago, contribuyen a asociaciones y fundaciones adheridas al programa ONG, cediendo un porcentaje del beneficio neto obtenido por su uso en comercios.
Tarjeta Fundación Síndrome de Down business	Personas físicas, autónomos, comercios, Pymes y empresas	Se trata de una tarjeta solidaria en la cual Bankia cede un porcentaje de los ingresos obtenidos por el cobro de cuotas y su uso en comercios a la Fundación Síndrome de Down de Madrid. Podrán ser titulares de esta tarjeta tanto particulares como empresas.
Tarjeta Paralímpicos	Personas físicas, autónomos, comercios, Pymes y empresas	Bankia cederá un porcentaje de los ingresos por cuotas y por el uso en comercios. Para que particulares y empresas colaboren sin coste adicional ni esfuerzo con el Comité Paralímpico Español y federaciones de deporte paralímpico.
Tarjeta Aquí-Allá Débito y Prepago	Personas Físicas Inmigrantes	Da soluciones y facilidades en el envío de dinero a inmigrantes en España que desean transferir fondos a sus familiares en su país de origen.
Tarjeta Affinity Carné Joven	Personas Físicas Joven/Infantil	En colaboración con las Direcciones de la Juventud de las siguientes comunidades autónoma: Canarias, Generalitat Valenciana, Junta de Castilla y León, Junta de Castilla la Mancha y Ciudad Autónoma de Ceuta, Bankia emite el Carné Joven, en su modalidad financiera de débito, sin coste adicional para su titular. Igualmente, Bankia contribuye al patrocinio de estos carnés en las diferentes comunidades autónomas.
Financiación Agro	Persona Físicas y Jurídicas con Actividad Agropecuaria-Pesquera	Crédito al sector agrario, ganadero y pesquero. Anticipo de ayudas PAC y subvenciones. Préstamos de inversión en adquisición y adaptación de terrenos, y reparación y renovación de maquinaria
Líneas ICO	Autónomos, Pymes, empresas, entidades públicas y privadas (Fundaciones y ONG)	Crédito a empresas, Pymes y sectores específicos, en ámbitos de empresas y emprendedores, innovación, tecnología y para la internacionalización
Línea BEI	Autónomos, Pymes y Midcaps	Financiación de proyectos empresariales realizados en España y en la UE por este tipo de empresas y autónomos. No pueden acogerse a esta Línea los proyectos de determinados sectores, como producciones militares, promociones inmobiliarias, juegos de azar, producción y comercialización de tabaco, entre otros
Refinanciación Vivienda	Personas Físicas	Adaptación hipotecaria, adecuación y protección de deudores hipotecarios sin recursos (RD 6/2012)
Refinanciación Empresa	Autónomos, comercios, Pymes y empresas	Adecuación de deuda no sostenible y adecuación cuota cero actividades empresariales

MEDIOS DE PAGO

FINANCIACIÓN

PRODUCTOS PARA FINALIDADES Y COLECTIVOS ESPECÍFICOS

	PRODUCTO	SEGMENTO DE CLIENTE	DESCRIPCIÓN
CONSUMO	Crédito Joven	Personas Físicas Joven	Préstamo personal universal para consumo (estudios, adquisición de mobiliario, compra de vehículo, etc.) para clientes con edad entre 18 y 30 años
SEGUROS	Seguros Agropecuarios	Persona Físicas y Jurídicas con Actividad Agropecuaria-Pesquera	Cobertura para actividades correspondientes al sector agrario, ganadero y pesquero, y explotaciones relacionadas con ese sector
	Seguro para Instalaciones Solares Fotovoltaicas	Pymes y Empresas	Cobertura para daños de montaje, daños materiales, responsabilidad civil y pérdida de rendimiento por falta de sol (horas e intensidad)
	Seguro Médico de Asistencia Sanitaria Modular	Personas Físicas	Accesibilidad a la sanidad y atenciones privadas. Elección de un seguro a medida que ofrece garantías contractables de manera independiente o conjunta, en función de cada necesidad
GESTIÓN DE ACTIVOS	Pioneer Funds – Global Ecology	Personas Físicas y Jurídicas	Inversión en valores de empresas orientadas exclusivamente al desarrollo sostenible (energías alternativas, reciclado, tratamiento y saneamiento de aguas, biotecnología, etc.)
	Planes de Empleo	Personas Físicas y Jurídicas	Inversión bajo consideraciones en materia medioambiental, social y de gobierno corporativo mediante un sistema híbrido: criterios best-in-class complementado con criterios de exclusión
SERVICIOS	Transferencias ONG	Personas Físicas y Jurídicas	Transferencia sin coste a las entidades de carácter benéfico-social identificadas (http://www.bankia.es/es/servicios/transferencias-a-ong)
	Correspondencia por Internet	Personas Físicas	Permite al cliente acceder a su correspondencia en formato digital (pdf) de sus productos y servicios, por Oficina Internet y Oficina Móvil
	Servicio de pago a proveedores	Autónomos, comercios, Pymes y empresas	Servicio centralizado de pagos del cliente a sus proveedores. Agilidad en la tramitación de pagos, reducción de costes, control y seguridad
	Servicio Tramitación Certificados de No Residencia	Personas Físicas Inmigrantes	Tramitación necesaria para la obtención del Certificado de No Residencia (primera solicitud y renovación)

* TARJETAS ONG A 31/12/2015



En 2015, pertenecían al programa de ONG un total de 368 organizaciones (siete de la tarjeta ONG personalizada: Unicef, Acnur, Cruz Roja, Acción Contra el Hambre, Ayuda en Acción, Manos Unidas, Medicus Mundi) y 361 ONG vinculadas a la tarjeta ONG genérica.

CLIENTES
23.567

CRÉDITOS
28.891 M€

RECURSOS GESTIONADOS
12.859 M€

CENTROS DE EMPRESA
63

GERENTES ESPECIALIZADOS
233

CUOTA DE PENETRACIÓN
35,5%

BANCA DE NEGOCIOS

Es la división del grupo especializada en la atención a las empresas que tienen una facturación superior a los seis millones de euros anuales. Concluyó 2015 con más de 23.500 clientes. Se trata de una cartera muy diversificada, en la que figuran empresas de los diferentes sectores productivos, aunque tienen un peso destacado las de servicios, construcción y suministros, que en conjunto representan el 50% del total.

El objetivo de este área es combinar la rentabilidad a largo plazo del banco y la creación de valor para el accionista con un buen servicio a los clientes, en particular por lo que respecta a la financiación de sus proyectos. Para atenderles, Bankia contaba a finales de 2015 con 59 centros de empresas, dos emplazamientos propios (corners) dentro de otras oficinas, y dos oficinas de Banca Corporativa situadas en Madrid y Barcelona.

La política comercial se articula en torno a dos ejes: unos precios mínimos en función del coste de los recursos y del nivel de riesgo de la empresa y una búsqueda activa de oportunidades de venta cruzada; es decir, de que el cliente se beneficie del mayor número posible de los productos y servicios que el banco oferta. La valoración del riesgo se realiza de forma individualizada y corre a cargo de equipos especializados, ya sean de ámbito nacional o de ámbito territorial, dependiendo de la envergadura de cada operación.

ASESORAMIENTO, FINANCIACIÓN Y APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN

En su relación con las empresas, Bankia ha fijado tres líneas clave para acompañarles y ayudarles en cada uno de los avances que quieran dar. El objetivo es que los clientes sientan que Bankia es un integrante más de la compañía, que

trabaja igualmente para conseguir mejorar los resultados. La primera de estas líneas es el asesoramiento; la segunda, la financiación, y la tercera, el apoyo a la internacionalización.

Para ofrecer el mejor asesoramiento, los centros de empresas cuentan con 233 gerentes especializados, que cuentan también con el apoyo de los especialistas del banco en materias como riesgos, asesoría jurídica y legal, mercado de capitales, comercio exterior o marketing.

En el ámbito de la financiación, Bankia continúa con un ritmo creciente de concesión de crédito, ya sea para circulante o para inversiones. En 2015, concedió a las empresas de más de seis millones de euros de facturación un total de 10.526 millones de euros en créditos, un 9,6% más que el ejercicio anterior. Si a esta cifra se unen los 3.221 millones entregados a pymes y los 216 millones de los autónomos, la cuantía ascendió a 13.963 millones, un 16,6% más. Además, tiene a disposición de las empresas, clientes y no clientes, crédito preautorizado para financiar a corto y largo plazo por importe de 16.086 millones de euros.

En sindicación de préstamos, realizada a través de la Dirección de Mercado de Capitales, Bankia ocupó en 2015 la cuarta posición dentro del sistema financiero español, con 3.838,5 millones de euros, el 5,1% del total.

En el apoyo a la internacionalización, Bankia ofrece un gran abanico de servicios y productos a las empresas que afrontan sus procesos de salida al exterior desde todas sus vertientes posibles. Desde su circulante a corto plazo por sus compras y ventas en el exterior, con planteamientos como el confirming, factoring o forfaiting internacionales, hasta sus inversiones o el desarrollo a medio y largo plazo de los proyectos por los que licitan fuera de España. Para acompañar a los clientes en todas sus necesidades y dudas, el banco pone a su disposición atención personalizada a través de sus especialistas en comercio exterior distribuidos por toda su red comercial, así como una “Línea Experta Comex” de atención directa telefónica o vía internet exclusiva para atender las consultas de los clientes.

Bankia apoyó a las compañías en su actividad de comercio exterior por un total de 8.733 millones de euros, un 20,9% más. La entidad logró elevar su base de clientes activos en este ámbito un 19,8%. Este crecimiento fue posible después de que la financiación de exportaciones e importaciones se acelerara a un ritmo del 13,4%, al pasar de 5.428 a 6.154 millones de euros, y de que los avales internacionales otorgados se elevaran un 43,5%, hasta ascender a 2.573 millones frente a los 1.793 millones emitidos en 2014.

Por comunidades autónomas, Bankia concedió 3.604 millones de euros a las empresas de la Comunidad de Madrid para apoyar financieramente sus actividades de comercio exterior, lo que supone un incremento del 25% interanual. Le siguieron las empresas radicadas en Cataluña, Comunidad Valenciana y País Vasco, con unos volúmenes otorgados de 1.551, 1.027 y 622 millones, respectivamente, lo que significó crecimientos del 15%, 18% y 49%.

Las comunidades que experimentaron un mayor crecimiento en este tipo de financiación respecto al mismo periodo del año pasado fueron Baleares (120%), el propio País Vasco (49%), Murcia (43%), Cantabria (43%), Extremadura (39%) y Andalucía (28%).

DESARROLLO TECNOLÓGICO

Junto con la actividad puramente financiera, Banca de Negocios redobló durante 2015 sus esfuerzos para estrechar las relaciones con los clientes y contribuir a la mejora de sus negocios, sobre todo en materia tecnológica y de transformación digital. A tal efecto, a lo largo del año, esta área puso a disposición de sus clientes las siguientes novedades:

- Bankia Índicex, una herramienta gratuita de autoevaluación que permite detectar los puntos débiles de la estrategia on line enfocada a ventas para tratar de solucionarlos y elevar las cifras de negocio de la empresa.
- Apoyo a las operaciones de comercio exterior mediante una herramienta que ayuda a gestionar los riesgos de la operativa en divisas, así como a contratar directa y automáticamente las coberturas de tipos de interés.
- Creación de una web transparente y eficaz para que los proveedores no clientes puedan consultar y anticipar facturas cuyo pago han encargado al banco los compradores de sus productos o servicios (confirming).
- Asesoramiento por parte de empresas especializadas en ayudas públicas, de modo que los clientes de Bankia estén en condiciones de acceder con la mayor rapidez a toda la información sobre subvenciones, ya sean locales, autonómicas, estatales o de la Unión Europea.

CRÉDITOS CONCEDIDOS A EMPRESAS CON MÁS DE 6 MILLONES DE EUROS DE FACTURACIÓN

10.526 MILL. €

BANCA ONLINE

Después de la implantación a partir de 2014 de la nueva plataforma tecnológica de la Oficina Internet Empresas, el servicio de banca online se ha consolidado como un canal privilegiado de relación con los clientes de esta área. A 31 de diciembre de 2015, este canal sumaba 356.435 clientes (entre empresas, pymes, autónomos, comercios, sus representantes legales personas físicas, etc.) que realizaron más de 394 millones

de transacciones durante el año. La nueva plataforma incluye el trabajo multiempresa, la remodelación de la navegación y las operativas de cobros y pagos, entre otras mejoras.

PATROCINIOS DE NEGOCIO

SALÓN MIEMPRESA

Encuentro dirigido a emprendedores y pymes, que facilitó el intercambio de experiencias y las relaciones profesionales (networking). Ofreció asesoramiento para las empresas que quisieran lanzarse al mercado y ayuda en áreas como la internacionalización, el desarrollo de negocio, la tecnología, etc. Contó con 12.000 participantes.

FORINVEST

Exposición internacional de productos y servicios financieros, inversiones, seguros, fiscalidad y soluciones tecnológicas para el sector.

ACUERDOS CON ORGANIZACIONES EMPRESARIALES PARA EL DESARROLLO DE ACCIONES ESPECÍFICAS

Foro Cañada Blanch, Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), cámaras de comercio, Foro Quiero Financiación, Foro Empresarial Aragón, federaciones de empresarios...

JORNADAS EMPRESARIALES CON CLIENTES

En 2015 se llevaron a cabo más de 40 para abordar asuntos como la internacionalización, las perspectivas económicas, la reforma fiscal o las vías de financiación para las empresas. Contaron con más de 2.000 asistentes.

FERIAS EMPRESARIALES

Se desarrollaron acciones específicas en la Feria Internacional de Turismo de Castilla y León (Intur) y en la Feria Nacional del Vino (Fenavin).

CLIENTES
5.144

VOLUMEN
DE NEGOCIO
5.049 M€

FONDOS DE INVERSIÓN,
PLANES DE PENSIONES
Y SICAV
2.268 M€

GESTORES
DE PATRIMONIO
46

DIRECTORES CON
CARTERA ASIGNADA
8

BANCA PRIVADA

Los clientes de Bankia Banca Privada no solo tienen acceso a los productos y servicios bancarios tradicionales, sino también a otros específicos, entre los que destaca el asesoramiento de gestores personales, altamente cualificados, que pueden proporcionarles soluciones a la medida de sus necesidades.

La atención se presta a través de una red exclusiva de 13 oficinas especializadas, a las que apoyan todas las divisiones de Bankia susceptibles de colaborar con los gestores para dar respuesta a cualquier asunto financiero, patrimonial o fiscal que plantee el cliente, ya sea de su ámbito personal o de su actividad profesional.

Como consecuencia de ello, Bankia Banca Privada ofrece a sus clientes, de forma simultánea, asesoramiento y gestión en una amplia gama especializada y adaptable de productos financieros, con el respaldo de un gran grupo.

A través de su red de oficinas se ofertan los principales activos cotizados en los mercados, una amplia gama de fondos de inversión nacionales e internacionales en todas sus variantes, depósitos estructurados, planes de pensiones o sociedades de inversión colectiva (sicav), tanto de proveedores externos como internos.

La propuesta para cada cliente la realizan los gestores en función del perfil de riesgo, la rentabilidad esperada o el horizonte de inversión de cada caso particular. Este asesoramiento fue especialmente valorado durante 2015 debido a los vaivenes que experimentaron los mercados durante todo el año.

Por lo que se refiere a los productos específicos, el pasado ejercicio se lanzaron dos:

LORIGA INVERSIONES 2015 SICAV

De perfil conservador de retorno absoluto, que permite obtener rentabilidades atractivas, con riesgo limitado, gracias a un riguroso control de la volatilidad.

EMISIÓN DE BONO SÉNIOR A DOS AÑOS

Especialmente dirigida a los clientes de banca privada.

En 2015 también se potenció la cartera de fondos de inversión socialmente responsable, hasta cubrir prácticamente todas las categorías posibles de activos y estrategias de inversión. A la diversificación, gestión profesional y fiscalidad favorable que caracterizan a todos los fondos, los de inversión socialmente responsable unen un nuevo enfoque de gestión que, además de retornos interesantes, ayuda a mejorar la sociedad y el medioambiente.

A 31 de diciembre de 2015, Banca Privada contaba con 5.144 clientes, 54 gestores personales (46 gestores de patrimonio y 8 directores con carteras asignadas), 5.049 millones de euros en volumen de negocio y 2.268 millones en fondos de inversión, planes de pensiones y sicav.

PÓLIZAS
1,99 MILLONES

PRIMAS EMITIDAS
484 M€

AHORRO GESTIONADO
5.780 M€

BANCASEGUROS

Bankia desarrolla su actividad aseguradora conforme a un modelo de distribución establecido en el acuerdo suscrito con Mapfre en 2014.

Como consecuencia de ese acuerdo, se constituyó una *joint venture* denominada Bankia Mapfre Vida, responsable de los seguros del ramo de vida. En ella, Mapfre controla un 51% del capital y Bankia el 49% restante. El ramo de no vida está encomendado directamente a Mapfre, excepto las pólizas para empresas con una facturación anual superior a los dos millones de euros, que reciben un tratamiento diferenciado.

La alianza con Mapfre fue un paso importante dentro del objetivo de adoptar un modelo de distribución de seguros único e integral para toda la red, más eficiente, de más calidad y con un catálogo de productos propio. Con el mismo fin, en 2013 ya se había procedido a la reordenación societaria de los distintos operadores en los que Bankia tenía presencia, como Mapfre Caja Madrid, Aseval y Laietana Vida. También se produjo entonces una revisión de los acuerdos con otras compañías ajenas al grupo, de modo que la oferta aseguradora del banco fuese más coherente y homogénea.

Para Bankia es estratégico prestar un buen servicio en esta actividad del negocio, tanto por lo que se refiere a seguros para particulares (ahorro, salud, vida, autos, vivienda) como para empresas (comercio, responsabilidad civil, transporte, crédito). De la coordinación de esta actividad y del apoyo especializado a la red se encarga

la Dirección de Banca Seguros, que durante 2015 continuó desarrollando acciones encaminadas a dotar a las oficinas de la mejores herramientas para la comercialización de las pólizas entre su clientela.

ACCIONES Y RESULTADOS

Entre las acciones llevadas a cabo figuran la preparación de los empleados (se impartieron 216.658 horas formativas), la adaptación del sistema de comercialización al canal bancoasegurador, la reducción del catálogo de productos, la simplificación de la operativa de contratación y la implantación de un soporte adecuado de postventa. Además, entre mayo y agosto, se realizó una acción específica para impulsar los seguros de vida, accidentes, hogar, autos y salud a través de las sucursales.

Todo ello permitió que la cifra de primas netas emitidas se elevara a 484 millones de euros a lo largo de 2015, con un aumento del 11% respecto al ejercicio anterior, mientras que las provisiones matemáticas de vida ahorro ascendieron a 5.780 millones. A 30 de septiembre, según la asociación ICEA (Investigación Cooperativa de Entidades Aseguradoras), Bankia tenía un cuota de mercado de primas netas emitidas en España a través del canal bancoasegurador del 2,57%, que subía hasta el 6,02% en el caso de los seguros de riesgo.

FONDOS DE INVERSIÓN

*PATRIMONIO***11.964 M€ (+23,34%)***PARTÍCIPES***515.308**

FONDOS DE PENSIONES

*PATRIMONIO***6.863 M€ (+1,17%)***PARTÍCIPES CON SALDOS***834.848**

GESTIÓN DE ACTIVOS

Bankia suministra productos de inversión a su red comercial a través de Bankia Fondos y de Bankia Pensiones, que, a 31 de diciembre de 2015, gestionaban 18.827 millones de euros de patrimonio conjunto, con un incremento del 14,22% sobre los 16.483 millones del año anterior.

Si se añade la actividad de bancaseguros, el volumen de ahorro administrado por Bankia al cierre de 2015 sube hasta los 24.607 millones de euros, 1.820 millones (7,98%) más que en 2014.

El crecimiento en estas tres líneas de ahorro (fondos, pensiones y seguros) ha sido sostenido en los últimos cuatro años, gracias al lanzamiento de productos cada vez más ajustados a la demanda de los clientes y a las circunstancias del entorno. De una cifra total de 19.275 millones de euros en 2012 se pasó a 20.551 millones en 2013, a 22.787 en 2014 y a los ya mencionados 24.607 millones de 2015. Eso supone un avance en términos porcentuales del 27,66% durante dicho periodo.

Bankia está comprometida con la inversión responsable y entre sus objetivos figura seguir avanzado en la aplicación de criterios ASG (ambientales, sociales y de buen gobierno) en el análisis y la selección de activos.

BANKIA FONDOS

La gestora de fondos de inversión de Bankia ofrece una amplia gama de productos competitivos y de alta calidad en todas las categorías (monetarios, renta fija, renta variable, mixtos, garantizados, globales, etc.) y ámbitos (nacionales e internacionales). Su variedad permite satisfacer a los distintos perfiles de clientes: desde los más conservadores, cuyo

objetivo prioritario es la preservación del capital, hasta los más decididos, que están dispuestos a correr ciertos riesgos a cambio de una mayor rentabilidad.

Bankia Fondos tenía 11.964 millones de euros en activos mobiliarios al término de 2015, claramente por encima de los 9.700 millones correspondientes a 2014. Ese aumento del 23,34% en el patrimonio gestionado coincidió con una mejora de la rentabilidad, a pesar de las convulsiones que a lo largo del ejercicio experimentó el mercado de renta variable. Todo ello situó a la entidad en el quinto lugar del ranking español de gestoras, con una cuota del 5,44%, frente al 4,98% conseguido el año anterior, según la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones (Inverco).

Durante 2015, los productos perfilados fueron los que mayor interés despertaron en los clientes de Bankia Fondos, hasta alcanzar los 4.555 millones de euros, 3.180 millones más que en 2014. Este tipo de productos, que superan ya el 38% del volumen de la gestora, invierten la mayoría de su patrimonio en otros fondos, con lo que se consigue una cartera muy diversificada, tanto por modalidad de activos como por zonas geográficas.

Bankia cuenta con dos gamas de perfilados, cada una de ellas integrada a su vez por tres productos con distintos niveles de riesgo, entre los que el cliente puede elegir. La gama 'Soy Así' está compues-

ta por fondos direccionales, diseñados para obtener rendimientos en consonancia con la evolución de los mercados. La gama 'Evolución' busca un retorno positivo a medio plazo, cualesquiera que sean las oscilaciones que se produzcan.

Por último, el patrimonio colocado en las 48 sociedades de inversión de capital variable (sicavs) que administra Bankia permaneció prácticamente estable. Su valor ascendía a 273 millones de euros a final de 2015.

BANKIA PENSIONES

Bankia lleva años desplegando un significativo esfuerzo en favor del ahorro a largo plazo encaminado a complementar las futuras pensiones públicas. A tal efecto, realiza una continua labor de asesoramiento desde su red comercial y dispone de eficaces herramientas de simulación para responder cualquier duda que en este ámbito pueda plantearse.

Desde el punto de vista de la oferta, Bankia es titular del 100% de dos gestoras y posee asimismo un porcentaje del capital social y acuerdos de distribución con la aseguradora Caser. Eso le permite poner a disposición de los ahorradores diferentes modalidades de fondos de pensiones (individuales, de empleo y asociados), siempre bajo el principio de máxima adaptación a las necesidades de cada cliente en el horizonte de su jubilación.

A 31 de diciembre de 2015, el valor total de los fondos de pensiones de Bankia ascendía a 6.863 millones de euros, mientras que en 2014 había sido de 6.783 millones. Un 71,96% de la cifra alcanzada a finales del último ejercicio correspondía a planes individuales, y el resto, a planes de empleo y asociados.

*BANKIA LLEVA AÑOS
DESPLEGANDO
UN SIGNIFICATIVO
ESFUERZO EN FAVOR
DEL AHORRO A LARGO
PLAZO ENCAMINADO
A COMPLEMENTAR LAS
FUTURAS PENSIONES
PÚBLICAS*



COBERTURA BAJO CRITERIOS ISR EN BANKIA PENSIONES

INVERSIÓN RESPONSABLE

En 2015 la entidad mejoró su sistema de evaluación de inversiones en materia medioambiental, social y de gobierno corporativo. Mediante un proveedor internacional de servicios de Inversión Socialmente Responsable (ISR) se elabora una categorización que se obtiene mediante un criterio híbrido, utilizando criterios de best-in-class completado con dos criterios de exclusión: el incumplimiento de los principios del Pacto Mundial y la involucración en armas controvertidas.

La Dirección de Gestión de Riesgos del área de Gestión de Activos, que se encarga del control de estos riesgos extrafinancieros, presenta y analiza en el Comité de Riesgos la información suministrada por el proveedor ISR y pone de manifiesto las variaciones de rating ASG de los emisores de activos financieros. También prepara la información detallada del rating ASG de las carteras de los fondos de pensiones y del proceso de implantación y las actuaciones seguidas, para que la Dirección Comercial las presente a las Comisiones de Control de los Fondos de Empleo respectivas.

La Dirección de Inversiones ha incorporado criterios medioambientales, sociales y de buen gobierno al conjunto de la toma de decisiones, que se venía realizando con criterios fundamentales y de mercado. Esto le permite hacer al mismo tiempo un seguimiento propio de la empresa en cuanto a su compromiso, cumplimiento y planes futuros de actuación en materia de ASG.

1.017 MILL. €* (APROX. 61% DEL PATRIMONIO GESTIONADO EN PLANES DE EMPLEO)

*Dato ajustado con posterioridad a la impresión del Informe.

*LA DIRECCIÓN DE
INVERSIONES HA
INCORPORADO CRITERIOS
MEDIOAMBIENTALES,
SOCIALES Y DE BUEN
GOBIERNO AL CONJUNTO DE
LA TOMA DE DECISIONES,
QUE SE VENÍA REALIZANDO
CON CRITERIOS
FUNDAMENTALES Y
DE MERCADO*



BANCA TELEFÓNICA

CLIENTES

3.523.997

TRANSACCIONES

70.112.016**OFICINA INTERNET**

CLIENTES

3.597.925

TRANSACCIONES

1.201.454.074**OFICINA MÓVIL**

CLIENTES

1.075.451

TRANSACCIONES

803.827.785

MULTICANALIDAD

La evolución tecnológica y el desarrollo de la sociedad de la información han supuesto la aparición de nuevas formas de atención al cliente de banca. Sigue y seguirá existiendo la atención presencial, pero cobran cada vez más importancia instrumentos como la web o el móvil. De ahí que prestar una correcta atención multicanal esté entre las prioridades de todas las entidades financieras.

Bankia no es una excepción y en 2015 creó la Dirección Corporativa de Nuevos Modelos de Distribución, responsable de desarrollar el proyecto de transformación multicanal del banco. Dentro de esa apuesta estratégica, la mejora de la experiencia del cliente y el impulso de las ventas digitales constituyen una prioridad. Se trata, en definitiva, de que haya disponibles más canales por los que atender y presentar la oferta sin perder la relación personal con el cliente, siempre con un nivel óptimo de calidad.

En los últimos años se ha producido la aparición de competidores procedentes de otros sectores, que por lo general son organizaciones especializadas en alguna de las parcelas hasta ahora exclusivas de la banca (medios de pago, financiación, inversiones, etc.). Frente a esa competencia directa, las entidades financieras pueden aprovechar las oportunidades que les ofrecen el conocimiento de sus clientes y la explotación de la información que obtiene de sus actividades (big data).

DIGITALIZACIÓN CRECIENTE

Al cierre de 2015, el 56% de los clientes multicanal ya utilizaban el móvil o la tableta para relacionarse con Bankia (como único medio o compartido con otro) y podían disfrutar de la nueva funcionalidad de la aplicación digital del banco (app), con pantallas modales en las que, de una manera poco intrusiva, se les informa de cuestiones de su interés, aumentando así la comunicación y cercanía. También se continuó avan-

zando en la migración la operativa transaccional a canales no presenciales (Plan Cuando Quieras), una actividad que continuará y evolucionará, centrándose más en las personas y poniendo el acento en la plena utilización de los canales digitales.

Para ello se puso en marcha el servicio gratuito Conecta con tu Experto, clave de la atención a los clientes multicanal en el futuro, especialmente aquellos más digitales. A 31 de diciembre tenía 88 gestores especializados y más de 104.412 clientes atendidos de manera especializada por el gestor que tienen asignado. Estos clientes cuentan con los canales habituales de Internet, banca telefónica, oficina móvil, etc. Pero, al mismo tiempo, disponen del asesoramiento especializado de un gestor, siempre el mismo, que les acompaña cuando necesitan ayuda para realizar cualquier operación y con el que pueden contactar por cualquier vía telemática.

También se creó una nueva Oficina Internet Evolucionada, que permite optar por cuatro formas distintas de interactuar con Bankia: web, teléfono, correo electrónico y chat. La atención es personalizada a través de un nuevo procedimiento más sencillo e intuitivo, al que ya han tenido acceso más de 953.000 clientes.

La optimización de los procesos on line favoreció la contratación de productos a través de los canales, como los préstamos preconcedidos, y facilitó acciones de publicidad digital personalizada, que han demostrado su efectividad tanto a

la hora de captar la atención como a la hora de conseguir mejores tasas de conversión de visitas en ventas.

RED DE CAJEROS

En los dos últimos años se ha renovado y adaptado el 54,8% del parque de cajeros y se ha avanzado en los servicios que a través de ellos se presta a los clientes. Los dispensadores automáticos de Bankia, por ejemplo, permiten la solicitud de justificantes electrónicos de operaciones para su recepción por teléfono o por correo electrónico, el desbloqueo de claves, el pago de impuestos y la concesión de créditos de manera inmediata. Como parte de la potenciación de la red, se prorrogó en 2015 el acuerdo para situar terminales en Metro de Madrid, y Bankia se adjudicó los concursos para su instalación en los aeropuertos del El Prat (Barcelona) y Manises (Valencia).

Los medios digitales y los cajeros son un medio para que Bankia pueda prestar servicio a los clientes que viven en zonas poco pobladas y en las que habitualmente no se dispone de oficina. La entidad cuenta con un total de 607 cajeros en este tipo de zonas. Para llegar a estas áreas, el banco dispone también del servicio de ofibuses. Un total de 11 de estas oficinas móviles prestan servicio a 324 municipios de Castilla y León, Castilla-La Mancha, Comunidad Valenciana, Comunidad de Madrid y La Rioja.

Bankia tiene el 60% de sus cajeros adaptados con sistemas de audio, teclados y

pantallas para que sean accesibles a personas con cualquier grado de discapacidad, en especial de tipo visual.

MEDIOS DE PAGO

Bankia continúa en la senda del desarrollo de las nuevas tecnologías también en los medios de pago. La principal vía es a través de su aplicación Bankia Wallet, con la que se pueden gestionar todas las tarjetas del usuario. En este ámbito cada vez son más las tarjetas *contactless*, bien tradicionales (más de 1,1 millones) o bien en forma de sticker (algo más de 103.000). El último gran avance ha sido el lanzamiento del pago por móvil mediante tecnología NFC, con la que es posible realizar compras totalmente seguras en comercios que disponen de TPV *contactless*.

En el ámbito de las tarjetas, también se introdujeron las siguientes novedades:

- Crédito Plus. Se trata de dos tarjetas: una para el día a día y otra para aplazar compras de importe más elevado.
- Firma de un convenio de colaboración con el Comité Paralímpico Español, que incorpora nuevas modalidades de tarjetas (débito y business), mejora las condiciones económicas al cliente y permite apoyar económicamente a los deportistas con la cesión de parte de los ingresos que generan estos plásticos.
- Acuerdo para emitir el Carné Joven de Castilla-La Mancha, tanto en la moda-



RENOVACIÓN DEL PARQUE DE CAJEROS

54,8%

lidad financiera como no financiera, en consonancia con los que ya tiene Bankia en otras comunidades autónomas.

- Aceptación en comercios y cajeros conectados con Bankia de las tarjetas UnionPay, de las que hay 5.000 millones de unidades en circulación en todo el mundo y son las utilizadas por los más de 250.000 turistas de nacionalidad china que cada año visitan España.
- Nuevo programa ServiRed Tú Decides, por el cual los comercios que disponen de TPV pueden ofrecer la financiación inmediata para pagar sus compras de forma aplazada.

Tras la aprobación del nuevo decreto que regula las comisiones en el uso de cajeros, Bankia firmó un acuerdo con Euro6000 y Sabadell que concede a los clientes de Bankia condiciones ventajosas en las disposiciones de efectivo en más 17.800 cajeros de todo el territorio nacional. Bankia pone de esta manera a disposición de sus clientes la mayor red de cajeros del país en las condiciones más ventajosas. Además, para los no clientes, Bankia tiene oferta más barata de las grandes redes del país.

INTELIGENCIA DEL NEGOCIO

Durante 2015 se produjo la integración de la Dirección de Inteligencia de Negocio en el ámbito de la Dirección Corporativa de Nuevos Modelos de Distribución.

El objetivo de esta integración es facilitar el desarrollo del Plan de Transformación del Business Intelligence del banco en el marco del Plan de Transformación Multicanal. Tres son las áreas en las que se empezó a trabajar en 2015:

BIG DATA

Desarrollo de una analítica multicanal avanzada, necesaria para obtener una visión completa del cliente y para potenciar las ventas con ofertas adecuadas a cada perfil. Implementación de un motor de priorización comercial que, en un contexto de marketing multicanal, imprime coherencia y prioriza las oportunidades de negocio a través de los diferentes canales.

CRM

Creación de segmentaciones avanzadas, al objeto de tener una visión multidimensional de la cartera de clientes en cuanto a su valor capturado, su valor potencial y su valor futuro. Existe una modelización para la identificación de una oferta comercial permanente al 100% de los clientes. Dos millones de ellos disponen ya de una Próxima Mejor Oferta identificada.

ACCIONES COMERCIALES

Optimización de la relación esfuerzo/resultados en términos de ventas totales, consumo de productos por cliente y ventas por empleado.

Nº TOTAL DE TARJETAS

6.365.712

Nº TOTAL DE TPV'S

97.913

Nº TOTAL DE TARJETAS CONTACTLESS

1.101.727

STICKERS DE BANKIA WALLET

103.144

DESCARGAS DE LA APLICACIÓN BANKIA WALLET

46.340

PLANES DE FUTURO

A lo largo de 2016 se consolidarán y desarrollarán plenamente muchos de los proyectos puestos en marcha en 2015 y que son parte de importantes planes de transformación:

RENOVACIÓN DE LOS CANALES DIGITALES

Hasta 2017 se llevará a cabo una renovación de la web pública, la app y la web privada, como parte de la estrategia de adecuación de los canales a los objetivos de mejora de la experiencia del cliente y de la comercialización de productos. Se pretende conseguir una mayor cercanía y orientación a resultados.

CRECIMIENTO DE CLIENTES MULTICANAL

Hasta 2018 seguirá el esfuerzo ya iniciado. Se pondrá en marcha un nuevo Plan Cuando Quieras centrado en el mundo digital. Este plan estará orientado a quienes ya utilizan los canales pero no conocen todas sus posibilidades. Los clientes percibirán que Bankia es más accesible y que ofrece un servicio completo y profesional a través de sus canales digitales. Especialmente relevante en esta estrategia será el uso del internet móvil.

CRECIMIENTO DE VENTAS

Las mejoras en el canal que ya están desarrolladas y las que vendrán en los próximos años favorecerán el impulso de las ventas on line. También se llevarán a cabo acciones para retener y captar a clientes de diversos segmentos con condiciones atractivas para toda su operativa digital. Con estas acciones, además de mejorar sus ventas, Bankia estará más próxima a sus clientes para resolver en cada momento las necesidades que se les vayan planteando.

CONECTA CON TU EXPERTO

Profesionalidad y cercanía son las claves de este servicio, y si 2015 fue el año de su lanzamiento, 2016 será en el que alcance su velocidad de cruce-ro. Se ampliará la base de clientes y se procederá a la apertura de nuevos centros para cubrir los diversos territorios en los que Bankia está presente. Ventajas como el asesoramiento especializado y personalizado y la atención en un horario amplio complementarán una oferta de canales en los que las personas encontrarán muchas posibilidades a la hora de estar en contacto con su banco.

PLAN DE CULTURA DIGITAL

Implicará en 2016 a toda la plantilla y supone la realización de itinerarios formativos y la introducción de la multicanalidad en la sistemática comercial del banco. Existe ya un claro compromiso a todos los niveles con este objetivo y el Plan de Cultura Digital lo potenciará aún más.

PLATAFORMA BUSINESS INTELLIGENCE

Se implantará en 2016 para incrementar progresivamente las funcionalidades y la rentabilidad del banco. Seguirán aumentando y mejorando tanto el número como la adecuación de las ofertas a clientes, que además estarán cada vez más disponibles en cualquier canal.

POTENCIACIÓN DE LAS ACCIONES COMERCIALES

Se impulsará la gestión de las acciones comerciales para conseguir mejoras en sus resultados, adaptándolas a las necesidades reales del cliente, detectadas a través del tratamiento de la información. La incorporación de un ecosistema big data permitirá, a su vez, introducir mejoras en el análisis de riesgo y aumentar la oferta de riesgo preclasificado.

OPERACIONES DE
COMERCIO ELECTRÓNICO
REALIZADAS CON TARJETA

22.836.018

IMPORTE TOTAL DE
LAS TRANSACCIONES
REALIZADAS

1.231 M€

ACCESO A
TRAVÉS DE
m.bankia.es

DESCARGA
DE LA APP



DESDE OFICINA MÓVIL
SE PUEDE REALIZAR EN
CUALQUIER MOMENTO
Y LUGAR LA MAYORÍA
DE LAS OPERACIONES
BANCARIAS DISPONIBLES
EN OFICINA INTERNET:

TRANSFERENCIAS
TRASPASOS DE SALDO
DE TARJETA A CUENTA
RECARGAR EL TELÉFONO MÓVIL
REALIZAR APORTACIONES EN FONDOS DE
INVERSIÓN Y PLANES DE PENSIONES
CONSULTAR, DESCARGAR Y ARCHIVAR
SU CORRESPONDENCIA ELECTRÓNICA
FINANCIAR OPERACIONES MEDIANTE
EL SERVICIO DE FINANEXPRESS

PLAN DIRECTOR DE CAJEROS

MILLONES DE
EUROS INVERTIDOS

100

EQUIPOS NUEVOS
INSTALADOS

2.346

OPERACIONES
DERIVADAS A LA
RED DE CAJEROS
POR EL PLAN
CUANDO QUIERAS

14 MILL.



Bankia

DÍAS AL AÑO

365

HORAS AL DÍA

24

LOS CAJEROS
SON UN PUNTO
DE SERVICIO
INTEGRAL PARA
NUESTROS
CLIENTES

Nº TOTAL DE
ACTIVOS VENDIDOS
9.190 UNIDADES

VOLUMEN DE INGRESOS
POR VENTA DE ACTIVOS
643 MILLONES €

ACTIVOS INMOBILIARIOS

La gestión, administración y comercialización de los activos inmobiliarios de BFA-Bankia está encomendada desde 2014 a Haya Real State. Esta sociedad, perteneciente al grupo Cerberus, se encarga también del mantenimiento técnico y de tener dichos activos en condiciones óptimas para su venta. El objetivo final es que BFA-Bankia pueda desprenderse de ellos con el menor impacto negativo posible en su cuenta de resultados.

Durante 2015, se avanzó de forma sustancial en el conocimiento de la cartera inmobiliaria y se hizo un notable esfuerzo para aumentar el número de activos disponibles, tanto desde el punto de vista físico como jurídico. Para acelerar el posterior proceso de ventas se creó una dirección específica, encargada de impulsarlas desde la red comercial de Bankia.

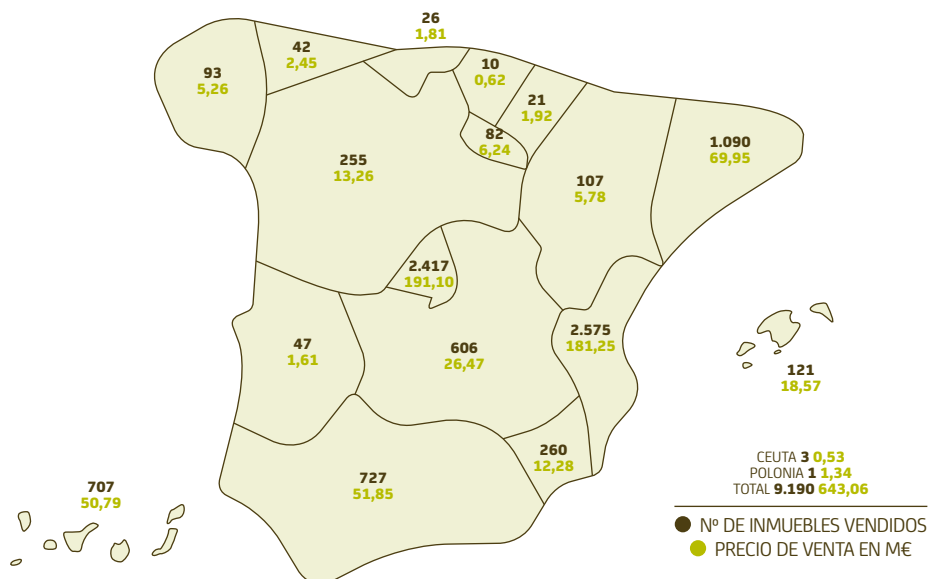
Gracias a todo ello y a las continuas campañas publicitarias nacionales y locales realizadas a lo largo del año, disminuyó por primera vez el stock de activos inmobiliarios. Se vendieron 9.190 unidades, por un importe total de 643 millones de euros. Esto supone un aumento del 40,8% en el número de operaciones y un 14,6% en los ingresos. Un

48,83% de las operaciones fueron canalizadas por las oficinas del banco, un 46,64% por mediadores y el resto a través de la web.

Para 2016, los grandes objetivos son:

- Seguir estableciendo las medidas de carácter general encaminadas a la desinversión en los activos inmobiliarios.
- Que esa desinversión esté orientada prioritariamente a la venta y solo de forma secundaria al alquiler, siempre en situaciones especiales o en aquellas vinculadas al Fondo Social de la Vivienda.
- Aumentar la transparencia en la oferta pública de los activos.
- Evitar la exclusividad en la comercialización.

MAPA DE VENTAS POR CC.AA.



VENTAS EN 2015
220 PARTICIPADAS

INGRESOS
909 M€

PLUSVALÍAS
307 M€

VENTAS DE CARTERAS
DE DEUDA
3.825 M€

PARTICIPADAS

El Plan Estratégico 2012-2015 incluía ambiciosos compromisos de desinversión para acentuar el perfil de Bankia como banco comercial.

Durante el último año de vigencia del plan se completó el proceso previsto, mediante la salida ordenada de sociedades ajenas al negocio fundamental de la entidad que todavía permanecían en su cartera. La estrategia, como en los ejercicios precedentes, se desarrolló aprovechando las oportunidades que ofrecían una mayor rentabilidad.

Concretamente, gracias al esfuerzo de su equipo de gestores, BFA-Bankia desinvirtió durante 2015 en un total de 220 sociedades (37 pertenecientes al grupo), de las que 71 tenían carácter industrial o financiero, mientras que las 149 restantes eran inmobiliarias. Esas operaciones permitieron unos ingresos de 909 millones de euros, con unas plusvalías de 307 millones.

A 31 de diciembre de 2015, el Grupo BFA-Bankia seguía participando en cerca de 170 sociedades no cotizadas de diversa tipología: desde financieras o par bancarias (gestión de activos, bancaseguros), hasta industriales, inmobiliarias y de servicios. Además de las sociedades dependientes del grupo, como Bankia Fondos o Bankia Pensiones, las participaciones más destacadas eran: Globalvía (50%), sobre la que existe un acuerdo de venta, y Torre Norte Castellana. El objetivo es salir del capital de estas últimas a lo largo de 2016, igual que de Renovables Samca (33,3%), Corporación Financiera Habana (60%), Grupo NAU (48,6%) y otras de menor relevancia. También hay previstos o en curso varios procesos de reestructuración corporativos y de

desinversiones estructuradas que aportarán importantes beneficios.

CARTERA DE DEUDA

En 2015, a través de tres operaciones, se vendieron 1.610 millones de euros en préstamos corporativos de forma directa en el mercado secundario entre mediadores y fondos:

- Una cartera de 407 millones, con garantías, sobre riesgo calificado como dudoso y asociado al sector hotelero.
- Una cartera de 559 millones con riesgo promotor, de los que 434 estaban considerados muy dudosos.
- Una cartera de 645 millones de riesgo industrial.

La desinversión en crédito granular (de pequeño importe) alcanzó un volumen de 1.700 millones de euros, entre los que figuraba una cartera de 1.206 millones con garantía, de los que 1.001 millones eran riesgo dudoso y 205 millones, muy dudoso.

En total, las carteras vendidas ascendieron a 3.310 millones de euros: 2.753 correspondían a Bankia (el 23% calificado como muy dudoso) y 557 a BFA (94% muy dudoso).

Además de las carteras mencionadas, el grupo se deshizo de otros 515 millones, mayoritariamente del sector promotor.