

Carta a los accionistas

Estimados colegas accionistas:

El 2015 fue un año esencial para Citi. Esto se debe al progreso tangible que tuvimos mediante un esfuerzo sostenido para transformar a Citi en una institución más simple, pequeña, segura y sólida; más de lo que ha sido desde la crisis financiera.

Desde una perspectiva de ingresos netos, los más de \$17,000 millones que obtuvimos en 2015 hicieron que fuera nuestro mejor año desde 2006. Poniendo ese monto en contexto, generamos ingresos sólidos operando como una compañía más pequeña, con una menor plantilla, un impacto más enfocado y una combinación de negocios y activos significativamente diferente a lo que era Citi hace una década. En tan solo los últimos tres años, hemos fortalecido nuestros negocios principales al reducir 28,000 empleados de nuestra plantilla, \$130,000 millones de activos y más de un tercio de entidades legales. Hemos reducido nuestra red de sucursales casi un 30 % y eliminado 182 centros de operaciones como parte de nuestro esfuerzo para establecer centros de servicio compartido y aprovechar las oportunidades de eficiencia en nuestro modelo de negocios.

En 2015, nos fijamos tres objetivos: generar crecimiento de ventas (top-line), obtener una palanca operativa positiva modesta en nuestra base de gastos primarios y reducir significativamente el arrastre sobre las utilidades debido a

costos legales y de reposicionamiento. Incluso en un entorno económico desafiante, logramos cada uno de esos objetivos el año pasado.

Nuestro rendimiento fue impulsado por la disciplina que aplicamos en manejar nuestros negocios principales. Sobre una base constante en dólares, aumentamos nuestros ingresos un 3 %, mientras que mantuvimos nuestros gastos operativos primarios esencialmente planos, y aumentamos nuestros préstamos y depósitos en nuestra franquicia básica en un 5 % cada uno. También redujimos el tamaño general de nuestro balance y depreciamos activos en Citi Holdings más del 40 % con respecto al año anterior.

Después de completar la venta de \$32,000 millones de activos, incluso OneMain Financial y nuestros negocios de banca minorista y de tarjetas de crédito en Japón, cerramos 2015 con menos de \$75,000 millones de activos en Holdings, lo que suma solamente el 4 % de nuestro balance. Y lo que es más importante, Holdings fue rentable en 2015. Y estamos comprometidos a mantener a Holdings, por lo menos, en el punto de equilibrio en el futuro.

Continuamos progresando al utilizar nuestros activos por impuesto diferido (Deferred Tax Assets, DTA). Y con un Ratio de Capital Computable (Tier 1) del capital ordinario del 12.1 % y un Ratio de Apalancamiento Suplementario del 7.1 %, nuestra posición de capital superó holgadamente los umbrales regulatorios para ambos índices en forma totalmente implementada.

Nuestra posición de capital sólida fue instrumental en lograr un resultado positivo en la revisión y análisis de capital integral (Comprehensive Capital Analysis and Review, CCAR) 2015 de la Reserva Federal. Nos permitió comenzar a regresar aportaciones significativas de capital a los accionistas. Redujimos nuestras acciones ordinarias en circulación en más de 70 millones, aumentamos nuestro dividendo y así devolvimos casi \$6,000 millones en capital a los accionistas.

Aprobar CCAR fue un hito importante en transformarnos en el Citi que queremos ser. También enfatizó nuestro compromiso de mantener un proceso de planificación de capital que cumpla con las altas expectativas merecidamente puestas en una institución de verdadero alcance global. Al mantener estas expectativas, continuamos invirtiendo

en el cumplimiento, el control y las funciones regulatorias críticas para mantener nuestra licencia para realizar negocios.

El 2015 también fue un año en el que evaluamos nuestro progreso sobre una serie de metas y objetivos financieros que establecí hace tres años, justo después de que me designaran CEO.

Nuestra primera meta era *generar ingresos consistentes y de calidad*. La llevamos a cabo enfocando y reubicando nuestros recursos limitados al mismo tiempo que asignábamos inversiones específicas a determinados negocios, ofertas de productos, mercados, segmentos de consumidores y clientes, e infraestructura en donde vimos un claro camino hacia el crecimiento futuro.

Nuestra segunda meta fue volver a *colocar a Citi Holdings en el punto de equilibrio*. La cumplimos y la superamos. De hecho, superamos nuestro objetivo original de llevar a Holdings al punto de equilibrio manteniéndola rentable para todo el año.

Nuestra tercera meta era *utilizar nuestros activos por impuesto diferido (DTA)*. La cumplimos al utilizar más de \$7,000 millones de DTA durante tres años, \$1,500 millones de estos en 2015.

Todos estos resultados contribuyeron a nuestro progreso hacia la aspiración más importante: *que nos reconozcan como una institución indiscutiblemente sólida y estable*. La combinación de ingresos netos, el sólido rendimiento de Holdings y la utilización de DTA resultó en la generación de \$50,000 millones en capital regulatorio durante los últimos tres años. Nuestra meta continúa siendo no solo generar capital, sino también aumentar el retorno del capital a los accionistas.

Casi al mismo tiempo que establecimos estas amplias metas estratégicas, determinamos tres objetivos financieros más específicos, los cuales nos comprometimos a hacer lo mejor posible para cumplir en un plazo de tres años.

Tres años después, ¿cómo nos fue?

Nuestro primer objetivo era *lograr un retorno en los activos (Return on Assets, ROA)* en un rango de 90 a 110 puntos base y, al alcanzar 94 puntos base, lo logramos. Nuestro segundo objetivo era *lograr una proporción de eficiencia de Citicorp en el rango de mediado de los cincuenta*. Con un 57 %, estuvimos cerca. También progresamos considerablemente con respecto a *lograr un retorno en capital común tangible (Return on Tangible Common*



Michael L. Corbat
Chief Executive Officer

Equity, ROTCE) del 10 %. Consideramos que el retorno del 9.2 % que logramos es un resultado respetable debido al hecho de que solamente comenzamos a brindar retornos de capital significativos a accionistas después de aprobar CCAR el año pasado. Continuamos comprometidos con lograr un ROTCE superior al 10 %.

Muchos de nuestros esfuerzos en los últimos años han sido con el propósito de enfocarnos en el futuro de nuestros dos negocios principales. En 2015, comenzamos a cambiar nuestra posición estratégica de defensiva a ofensiva en varias áreas, mercados y negocios críticos para el crecimiento futuro. Aunque permanecemos en un entorno complicado, a través nuestra disciplina en gastos, estamos creando la capacidad de hacer inversiones específicas en negocios que están bien posicionados para impulsar un crecimiento de ingresos.

En nuestra Banca de Consumo Global, seguimos focalizando nuestra huella, al dejar una serie de mercados en donde no nos sería posible ver un camino claro para lograr un índice de retorno

que nuestros inversionistas esperan y desean. Estamos concentrando nuestra presencia física en lugares de alto impacto en centros urbanos líderes. Nos mantenemos al día no solo con nuestros competidores, sino también con nuestros clientes y consumidores al priorizar la rápida digitalización, movilización y conectividad de transacciones financieras básicas.

Estamos invirtiendo en nuestro negocio de Tarjetas de Crédito de los Estados Unidos y posicionándolo para un crecimiento mayor y más rápido. Una importante señal de éxito de esa estrategia fue nuestro anuncio de que nos asociaríamos con Visa para ser el emisor exclusivo de una tarjeta de crédito de marca compartida disponible para más de 50 millones de miembros de Costco. Citi trabajó con Android Pay, Apple Pay y Samsung Pay para que las soluciones de pago móviles estén disponibles para los clientes estadounidenses y se asoció con MasterCard para ampliar la aceptación global de la billetera digital Citi MasterPass.

Continuamos cumpliendo el deseo de muchos de nuestros clientes de

una experiencia minorista física más moderna al lanzar sucursales de Smart Banking® en varios centros urbanos de alto crecimiento de todo el mundo. Para acelerar este enfoque mobile-first, establecimos una nueva unidad, Citi FinTech, para consolidar y concentrar los esfuerzos que dedicamos al desarrollo veloz de una solución bancaria móvil conectada y radicalmente simple.

En nuestro Grupo de Clientes Institucionales (ICG), tenemos intención de construir sobre nuestro crecimiento en participación de mercado, al seguir enfocados en una cantidad comparativamente más pequeña de corporaciones multinacionales, instituciones financieras, administradoras de activos, fondos hedge, firmas de inversión en capital privado y entidades del sector público con necesidades sofisticadas de productos y servicios bancarios mayoristas.

El año pasado también ayudamos a facilitar algunas transacciones relevantes, varias de ellas sin precedentes. Estas incluyeron la oferta pública inicial de First Data Corporation

Carta a los accionistas

por \$2,800 millones, un paquete de financiación de adquisición por \$34,000 millones en nombre de Teva Pharmaceutical Industries (el segundo préstamo más grande del año) y nuestra oferta de canje de deuda por \$36,000 millones con nuestro cliente tradicional General Electric Company, la transacción más grande de su tipo en la historia.

Confiamos en que podemos continuar desarrollando nuestro negocio de Treasury and Trade Solutions (TTS). A través de la red de pago de circuito cerrado propietaria más grande del mundo, proporcionamos conectividad a los sistemas bancarios de casi 100 países, facilitando aproximadamente \$3 billones en flujos financieros por día, en más de 135 monedas diferentes.

Lejos de considerarnos una entidad monolítica que reduce a los competidores pequeños, definimos nuestra función como "adaptados para prestar servicios" a un grupo específico de clientes que confían en nuestra red global, los cuales podrían simplemente llevar sus negocios a pares globales si, por alguna razón, no podemos satisfacer sus necesidades.

Pero no solo prestamos servicios a negocios grandes. Además de ser un proveedor líder de servicios financieros para empresas multinacionales, el año pasado nuestros préstamos a pequeñas empresas en los Estados Unidos superaron los \$10,000 millones, lo que aumentó nuestro préstamo total al sector en más de cuatro años a un poco menos de \$40,000 millones. También prestamos e invertimos casi \$5,000 millones en proyectos de viviendas accesibles en los Estados Unidos el año pasado, lo que nos convierte en el

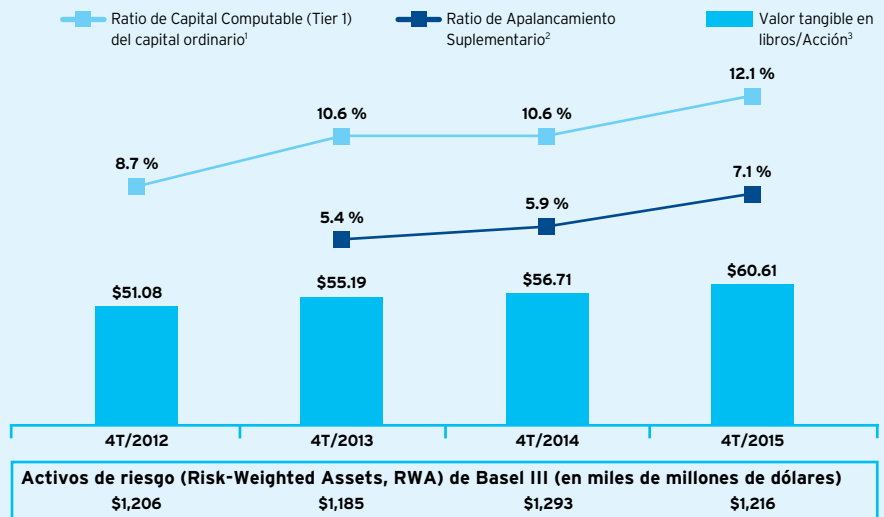
principal financiador en un sector crucial para fortalecer comunidades en todo el mundo.

El 2015 también fue un año en el que progresamos en nuestra función como uno de los ciudadanos globales líderes del mundo. Durante el año pasado, pudimos proporcionarles a muchos de nuestros accionistas (consumidores, clientes, socios sin fines de lucro y comunidades de todo el mundo en las que vivimos y trabajamos) un apoyo incluso más tangible de nuestra hipótesis de que las instituciones globales están posicionadas de forma única para ayudar a que la sociedad aborde problemas globales a escala global.

No es sencillo pensar en un desafío mayor o más abrumador que el cambio climático. Anunciamos nuestra iniciativa de Progreso Sustentable de \$100,000 millones, lo que amplía nuestro compromiso a largo plazo de prestar, invertir y facilitar las soluciones financieras para reducir el impacto del cambio climático.

También estamos invirtiendo en la próxima generación de líderes. La iniciativa Pathways to Progress de \$50 millones de Citi Foundation en los Estados Unidos está ayudando a acortar la brecha de habilidades entre los empleadores y empleados globales a escala global.

Métricas clave de capital de Citigroup



Nota: Se han hecho determinadas reclasificaciones en la presentación de periodos anteriores para que concuerde con la presentación del periodo actual.

¹ El Ratio de Capital Computable (Tier 1) del capital ordinario de Citigroup es una medida financiera no perteneciente a GAAP. Para obtener información adicional, consulte la diapositiva 39 de la Revisión de Ingresos del cuarto trimestre de 2015 que se encuentra disponible en el sitio web de Relaciones con los Inversoristas de Citigroup.

² El Ratio de Apalancamiento Suplementario (Supplementary Leverage Ratio, SLR) de Citigroup es una medida financiera no perteneciente a GAAP. Para obtener información adicional, consulte la diapositiva 40 de la Revisión de Ingresos del cuarto trimestre de 2015 que se encuentra disponible en el sitio web de Relaciones con los Inversoristas de Citigroup.

³ El valor tangible en libros (Tangible Book Value, TBV) por acción es una medida financiera no perteneciente a GAAP. Para obtener información adicional, consulte la diapositiva 40 de la Revisión de Ingresos del cuarto trimestre de 2015 que se encuentra disponible en el sitio web de Relaciones con los Inversoristas de Citigroup.



Décimo Día Global de la Comunidad

Durante los últimos diez años, los voluntarios de Citi han participado en más de 11,000 actividades del Día Global de la Comunidad y contribuido más de 2 millones de horas de servicio.

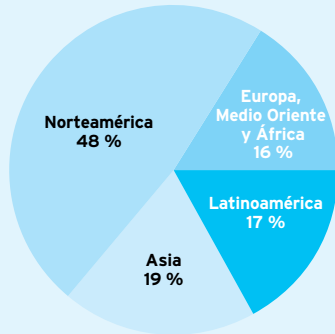
El Día Global de la Comunidad ofrece una amplia gama de oportunidades de servicio que aprovechan el entusiasmo y la pasión de nuestros diversos empleados, con sus familiares y amigos, para ayudar a satisfacer las necesidades urgentes de nuestras comunidades.

En 2015, para celebrar nuestro décimo Día Global de la Comunidad, más de 80,000 voluntarios de Citi en 487 ciudades de 93 países y territorios

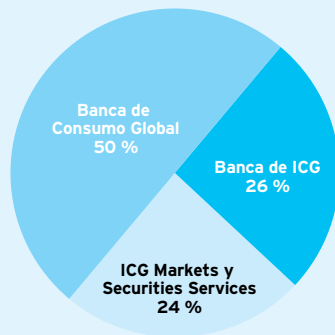
Ingresos netos¹ de Citicorp 2015

Ingresos netos de Citicorp 2015: \$67,600 millones

Por región



Por negocio



ICG: Grupo de Clientes Institucionales (Institutional Clients Group)

¹ Los resultados excluyen a los corporativos/otros.

potenciales jóvenes al ayudarlos a adquirir las habilidades críticas del lugar de trabajo y liderazgo para competir en la economía del siglo XXI. Más de mil de mis colegas de Citi han donado su tiempo y experiencia al programa, el cual ha alcanzado más de 70,000 de nuestro objetivo de 100,000 personas jóvenes en diez ciudades. Alentado por la resonancia de este esfuerzo, Citi

participaron en actividades de servicio para beneficiar a sus comunidades locales. En los días anteriores al Día Global de la Comunidad, los colegas, exempleados, clientes de Citi y sus familiares y amigos trabajaron juntos en más de 1,200 proyectos de servicio que varían desde revitalización urbana hasta alfabetización y educación, preparación profesional, conservación del medioambiente y ayuda en caso de desastre.

Foundation comenzó a ampliar Pathways to Progress internacionalmente.

Pathways to Progress es solamente uno de varios ejemplos que puedo citar de los diferentes programas que hemos desarrollado para demostrar nuestro valor a la sociedad. Después de pasar mis 32 años de carrera profesional aquí en Citi, estoy orgulloso y convencido de que lo más importante que puede hacer un líder es trabajar incansablemente para ayudar a crear una compañía y una cultura por las que *todos* sus integrantes, de diferentes antecedentes, nacionalidades, culturas, intereses y perspectivas, estén orgullosos de ir a trabajar todos los días.

El año pasado, en respaldo de nuestro compromiso de desarrollar una cultura más abierta y colaborativa, y cumplir con los estándares éticos más altos posible, lanzamos una refinada Misión y Propuesta de Valor. Por primera vez, todas nuestras personas pueden ver en una página una descripción breve de lo que hacemos todos los días en el banco global del mundo. Puede leerlo en la portada interna.

También lanzamos un nuevo set de Estándares de Liderazgo, los cuales reflejan la primera actualización significativa de estos importantes lineamientos culturales, conductuales y éticos en cinco años. La meta que impulsa el lanzamiento de nuestros nuevos estándares era crear un lenguaje común sobre lo que significa ser un líder en Citi.

Viendo de una manera retrospectiva nuestro progreso y desempeño, tendré que concluir diciendo que 2015 fue un año en el que vimos evidencia indiscutible de que nuestra aspiración de devolver a Citi a sus raíces históricas de ser el banco institucional, comercial y de consumo global más admirado del mundo está a nuestro alcance.

Estamos bien posicionados para navegar un entorno que probablemente siga siendo desafiante, ya sea que dichos desafíos surjan de la volatilidad del mercado, de expectativas de crecimiento modificadas o de incertidumbre y riesgo político. Comenzamos 2016 con una franquicia sólida, una estrategia clara, una posición de capital envidiable y una cartera equilibrada y gestionada estrictamente en función del riesgo, diseñada para prestar servicios a diferentes sets de clientes.

Quizás nuestro logro más grande no haya sido medible según cualquier métrica que yo conozca. Nuestra inversión continua de tiempo, energía y concentración para crear constantemente (y recrear) una compañía y una cultura de las que yo y mis 230,000 colegas de Citi de todo el mundo estemos orgullosos es lo más importante, tanto al final del día como al final del año.

A pesar de que estas cosas nunca son fáciles de evaluar, creo que los frutos de este esfuerzo brindarán contribuciones duraderas a la sociedad, a nuestras comunidades y al crecimiento económico este año, y en los próximos años.

Atentamente,

Michael L. Corbat
Chief Executive Officer, Citigroup Inc.

Como parte de nuestros esfuerzos de permitir el progreso en ciudades de todo el mundo, este evento anual también destaca la cantidad de compromiso que tiene Citi con sus socios para abordar los problemas locales. Por ejemplo, muchos jóvenes estadounidenses que forman parte de la iniciativa *Pathways to Progress* de Citi Foundation planificaron y participaron en eventos voluntarios en las diez ciudades en las que se implementó la iniciativa.

