



**CaixaBank**

---

***Investor*day**

27 de noviembre de 2018 Londres

## Importante

El propósito de esta presentación es meramente informativo y no pretende prestar un servicio de análisis, asesoramiento o ningún otro servicio financiero o de inversión u oferta de venta, intercambio, adquisición o invitación para adquirir cualquier clase de valores, producto o servicio financiero de CaixaBank, S.A. (“CaixaBank”) o de cualquier otra sociedad mencionada en él. La información contenida en la misma está sujeta, y debe tratarse, como complemento al resto de información pública disponible. Toda persona que en cualquier momento adquiera un valor debe hacerlo solo en base a su propio juicio o por la idoneidad del valor para su propósito y basándose solamente en la información contenida en la documentación pública elaborada y registrada por el emisor en contexto de esa emisión concreta, recibiendo asesoramiento si lo considera necesario o apropiado según las circunstancias, y no basándose en la información contenida en esta presentación.

CaixaBank advierte que esta presentación puede contener información sobre previsiones y estimaciones sobre negocios y rentabilidades futuras. A tener en cuenta que dichas estimaciones representan nuestras expectativas en relación con la evolución de nuestro negocio, por lo que pueden existir diferentes riesgos, incertidumbres y otros factores importantes que pueden causar una evolución que difiera sustancialmente de nuestras expectativas. Estos factores, entre otros, hacen referencia a la situación del mercado, factores macroeconómicos, directrices regulatorias y gubernamentales; movimientos en los mercados bursátiles nacionales e internacionales, tipos de cambio y tipos de interés; cambios en la posición financiera de nuestros clientes, deudores o contrapartes, etc.

Los estados financieros pasados y tasas de crecimiento anteriores no deben entenderse como una garantía de la evolución, resultados futuros o comportamiento y precio de la acción (incluyendo el beneficio por acción). Ningún contenido en esta presentación debe ser tomado como una previsión de resultados o beneficios futuros. Adicionalmente, debe tenerse en cuenta que esta presentación se ha preparado a partir de los registros de contabilidad mantenidos por CaixaBank y por el resto de entidades integradas en el Grupo, e incluye ciertos ajustes y reclasificaciones que tienen por objeto homogeneizar los principios y criterios seguidos por las sociedades integradas con los de CaixaBank. Por ello, y en concreto en relación con Banco Portugués de Inversión (“BPI”), los datos contenidos en esta presentación pueden no coincidir en algunos aspectos con la información financiera publicada por dicha entidad.

En particular, respecto a los datos proporcionados por terceros, ni CaixaBank, ni ninguno de sus administradores, directores o empleados, garantiza o da fe, ya sea explícita o implícitamente, que estos contenidos sean exactos, completos o totales, ni está obligado a mantenerlos debidamente actualizados, ni para corregirlos en caso de deficiencia, error u omisión que se detecte. Por otra parte, en la reproducción de estos contenidos por cualquier medio, CaixaBank podrá introducir las modificaciones que estime conveniente, podrá omitir parcial o totalmente cualquiera de los elementos de esta presentación, y en el caso de desviación entre una versión y ésta, no asume ninguna responsabilidad sobre cualquier discrepancia.

De acuerdo a las Medidas Alternativas del Rendimiento (“MAR”, también conocidas por sus siglas en inglés como APMS, Alternative Performance Measures) definidas en las Directrices sobre Medidas Alternativas del Rendimiento publicadas por la European Securities and Markets Authority el 30 de junio de 2015 (ESMA/2015/1057) (“las Directrices ESMA”), en esta presentación se utilizan ciertas MAR, que no han sido auditadas, con el objetivo de que contribuyan a una mejor comprensión de la evolución financiera de la compañía. Estas medidas deben considerarse como información adicional, y en ningún caso sustituyen la información financiera elaborada bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (“NIIF”), también conocidas por sus siglas en inglés como “IFRS” (International Financial Reporting Standards). Asimismo, tal y como el Grupo define y calcula estas medidas puede diferir de otras medidas similares calculadas por otras compañías y, por tanto, podrían no ser comparables. Consúltese el apartado Glosario del Informe de Actividad y Resultados para el periodo correspondiente de CaixaBank para el detalle de las MAR utilizadas y la conciliación de ciertos indicadores.

Esta presentación no ha sido presentada a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV, organismo regulador de los mercados de valores en España) para su revisión o aprobación. Su contenido está regulado por la legislación española aplicable en el momento de su elaboración, y no está dirigido a personas o entidades jurídicas ubicadas en cualquier otra jurisdicción. Por esta razón, no necesariamente cumplen con las normas vigentes o los requisitos legales que se requieran en otras jurisdicciones.

Sin perjuicio de los requisitos legales, o de cualquier limitación impuesta por CaixaBank que pueda ser aplicable, se niega expresamente permiso para cualquier tipo de uso o explotación de los contenidos de esta presentación, así como del uso de los signos, marcas y logotipos que se contienen en la misma. Esta prohibición se extiende a todo tipo de reproducción, distribución, transmisión a terceros, comunicación pública y transformación por cualquier otro medio, con fines comerciales, sin la previa autorización expresa de CaixaBank y/u otros respectivos propietarios de la presentación. El incumplimiento de esta restricción puede constituir una infracción legal que puede ser sancionada por las leyes vigentes en estos casos.

## Agenda

**Inicio @ 13:30 h****Bienvenida y agenda****Edward O’Loghlen**, Director de Relación con Inversores, Grupo CaixaBank**Visión estratégica****Jordi Gual**, Presidente, Grupo CaixaBank**Plan estratégico 2019-2021****Gonzalo Gortázar**, CEO, Grupo CaixaBank*Pausa café***BPI: Prioridades estratégicas 2019-2021****Pablo Forero**, CEO, BPI**Proyecciones y objetivos financieros****Javier Pano**, CFO, Grupo CaixaBank**Turno de preguntas****Fin @ 16:45 h**



# Visión Estratégica

Jordi Gual  
Presidente

Plan Estratégico 2015-18



**Refuerzo del liderazgo comercial**

**Adquisición de BPI**

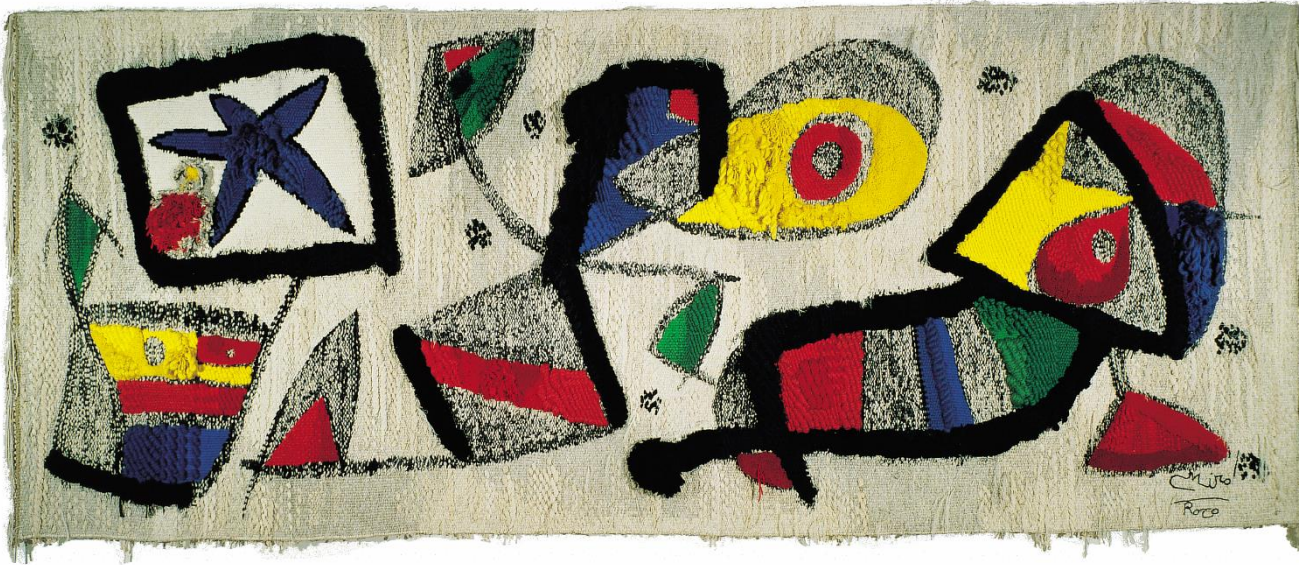
**Rentabilidad por encima del coste de capital**

**Foco en el negocio core**

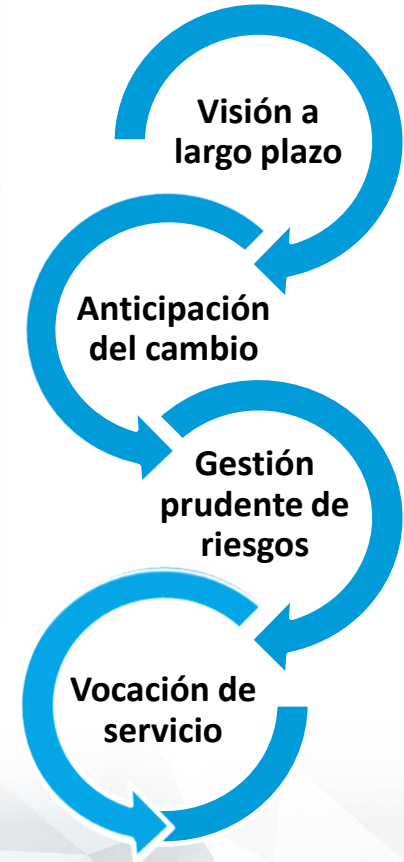
**Reestructuración del Grupo**

***Completamos con éxito el Plan Estratégico 2015-2018***

Mantenemos nuestra filosofía de gestión desde hace 114 años



***Creando valor para todos los stakeholders:  
Clientes, empleados, accionistas, sociedad***



Nuestra misión



***Contribuir al bienestar financiero de nuestros clientes y al progreso de toda la sociedad***

Nuestros valores

*Calidad*



*Confianza*



*Compromiso  
social*





Nuestra visión estratégica

**2019-2021**

**Grupo financiero líder e innovador, con el mejor servicio al cliente  
y referente en banca socialmente responsable**



# Plan Estratégico 2019-2021

Gonzalo Gortázar  
Consejero Delegado



**1** CaixaBank: 2015-18

**2** Prioridades estratégicas 2019-21

Salimos de la crisis y del periodo 2015-18 claramente reforzados

## **1. Excelente resultado comercial**

*Refuerzo del liderazgo en banca minorista en la península ibérica*

## **2. La rentabilidad ya cubre el coste de capital**

*El segmento de bancaseguros es el principal contribuidor*

## **3. Simplificación y reorganización del Grupo**

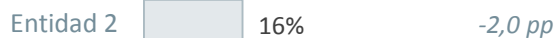
*Focalizados en nuestro negocio “core” en España y Portugal*

***Un modelo de negocio contrastado en un entorno de tipos de interés negativos***

## Refuerzo de nuestro liderazgo en banca minorista en la Península Ibérica

### El banco que eligen los clientes particulares en España...

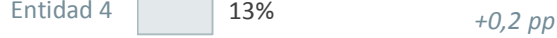
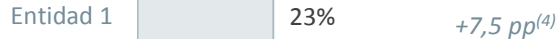
Penetración de clientes particulares en España<sup>(1)</sup>, %



**Mejor banco de España en 2018**

### ... con la mayor penetración digital

Penetración de clientes digitales en España<sup>(2)</sup>, %



**Mejor banco Digital de Europa Occidental 2018**

Un modelo que cubre todas las necesidades financieras y aseguradoras



Escala y capilaridad



Tecnología y digitalización



Asesoramiento y proximidad



Amplia oferta de productos

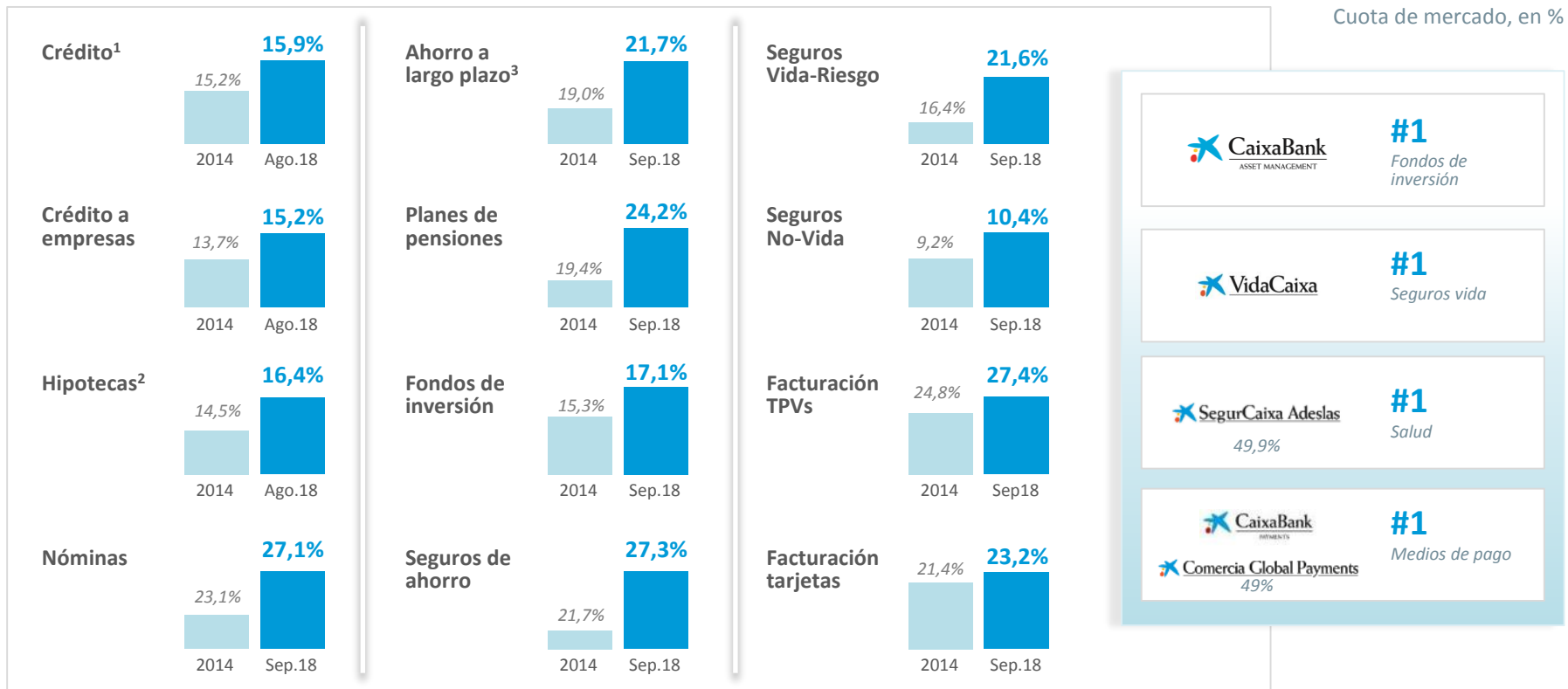
(1) Clientes particulares mayores de 18 años. Evolución vs. 2014 en **variación orgánica**. Comparables: Banco Santander (incluye Banco Popular), BBVA, Banco Sabadell y Bankia. Fuente: FRS Inmark 2018

(2) Media 12 meses, último dato disponible (septiembre 2018). Comparables: Banco Santander, BBVA, Banco Sabadell y Bankia. Fuente: ComScore.

(3) Evolución vs. marzo 2015, debido a que los datos anteriores no son comparables (ComScore modificó la metodología).

(4) Incluye crecimiento inorgánico.

## Contrastada trayectoria de crecimiento y mejora de cuotas de mercado

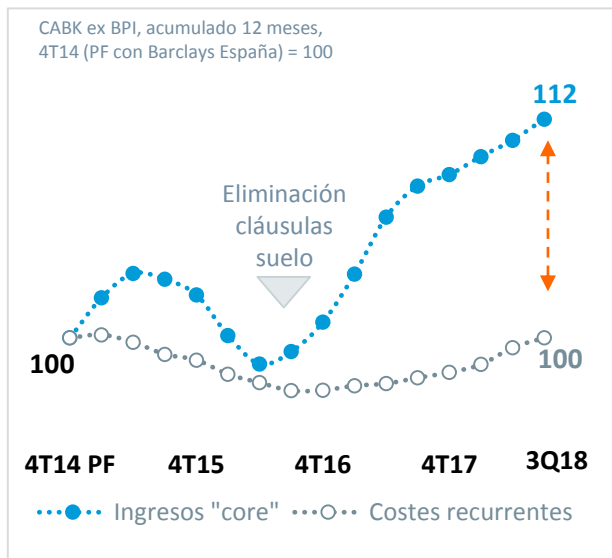


(1) Crédito a Otros Sectores Residentes, datos del Banco de España  
 (2) Créditos con finalidad vivienda, a personas físicas

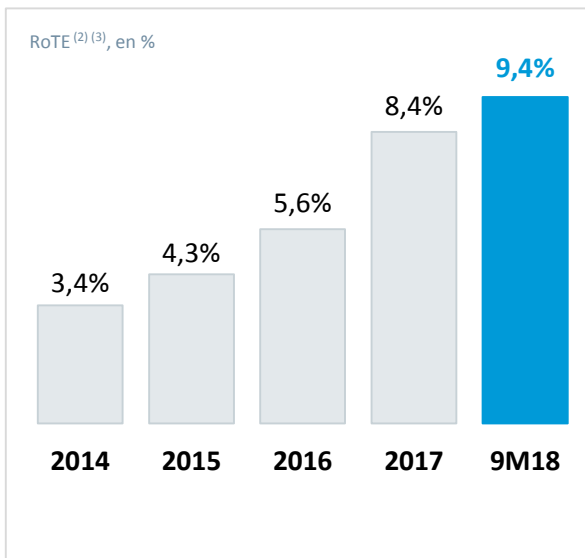
(3) Cuota de mercado de fondos de inversión, planes de pensiones y seguros vida-ahorro.  
 Fuente: Seguridad Social, Banco de España, INVERCO, ICEA, AEF, Sistema de Tarjetas y Medios de Pago. Últimos datos disponibles.

## La rentabilidad ya cubre el coste de capital

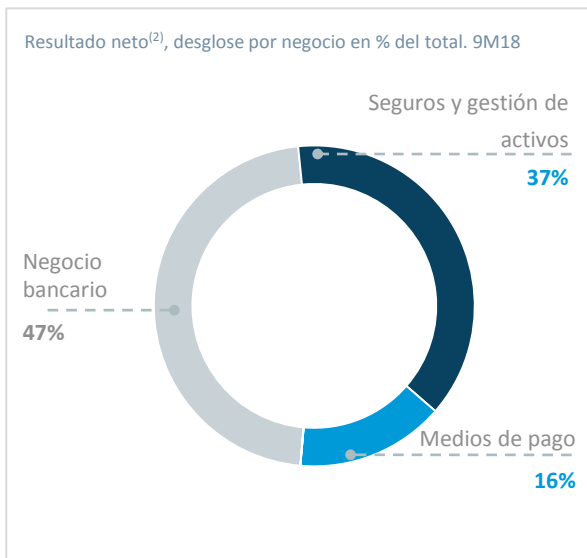
### Las "mandíbulas" se han seguido abriendo



### El RoTE ha recorrido un largo camino



### Gracias a poner en valor una amplia oferta de servicios financieros y aseguradores



**Ingresos "Core"**  
TACC 2015-18  
(ex BPI)<sup>(1)</sup>

**+3,2%**

**Gastos recurr.**  
TACC 2015-18  
(ex BPI)

**~0%**

**Coste del Riesgo**

**1% 2014**

**0,2% 3Q18<sup>(4)</sup>**

**RoTE bancaseguros CABK<sup>(5)</sup>**


→ ~6,1 pp de los negocios no bancarios

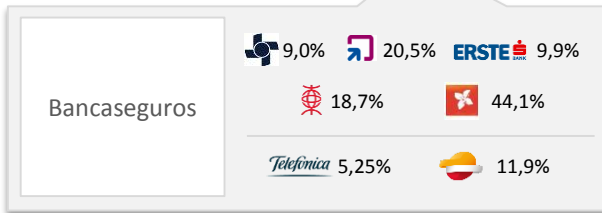
**12,2%**

(1) Ingresos core: MI + Comisiones + ingresos de seguros (primas de vida riesgo y resultado por la puesta en equivalencia de SegurCaixa Adeslas). 2014 con PF Barclays (2) Acumulado 12 meses. RoTE reportado en 3Q18. (3) Ajustado a la nueva definición (incluye ajustes de valoración en el denominador) el RoTE a 9M18 sería el 9,5% Acumulado 12 meses. (4) Acumulado 12M. PF excluyendo una reversión extraordinaria de provisiones en el trimestre (c.275 MME), derivado de la actualización del valor de recuperación de una gran posición crediticia. (5) RoTE acumulado 12 meses excluyendo partidas extraordinarias. Incorpora el cupón de AT1 devengado en el año (-61MME después de impuestos, acumulado 12M)

Una estructura más eficiente permite centrar totalmente la atención en nuestro modelo de bancaseguros

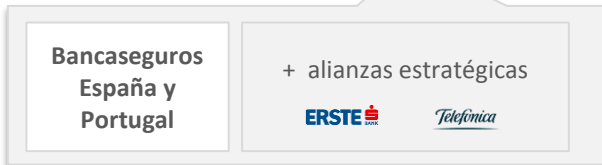
**2014**

 CriteríaCaixa — 59% —  CaixaBank



**Sep.18**

 CriteríaCaixa — 40% —  CaixaBank



## Disminución de la participación en activos no estratégicos

- Boursorama (2015)
- BEA e Inbursa (2016)
- Repsol (2018)
- Reducción de activos dañados 22 mil millones de € (-65%) <sup>1</sup>



## Toma de control de BPI

Completa integración de BPI en nuestra actividad bancaseguradora

Oportunidad para replicar el modelo de negocio de CaixaBank en Portugal



(1) Septiembre 2018 (CABK, exBPI) vs 2014PF Barclays. Valores brutos

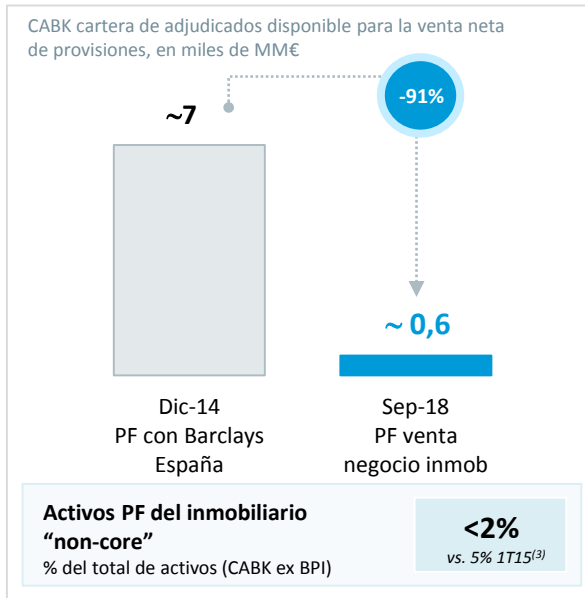


## Un balance más saneado con una asignación de capital más focalizada en el negocio core

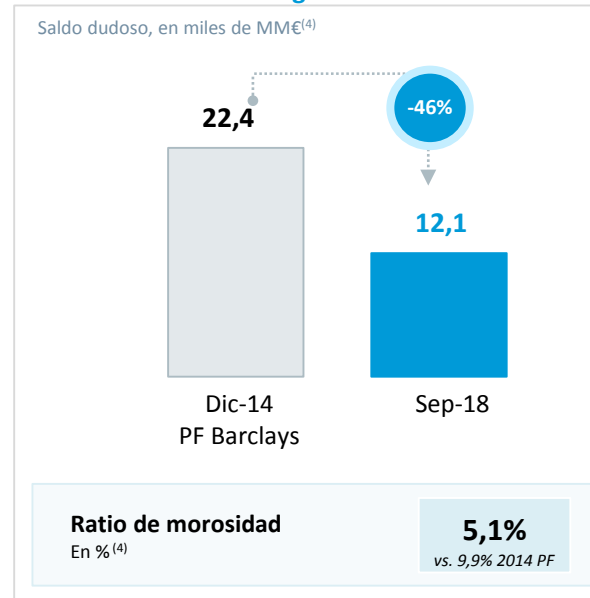
### Capital asignado a participadas por debajo del 3%



### La exposición a activos adjudicados disponibles para la venta se reduce drásticamente ...



### ... y hemos acelerado la reducción de riesgo del balance



Concentramos el uso de capital en el negocio "core" de bancaseguros

(1) Capital asignado definido como el consumo de capital de la cartera de inversión sobre el total de la carga de capital.

(2) PF desinversión en Repsol

(3) Segmentación actual (incluyendo inmobiliario "non-core") fue introducida en 1T15.

(4) Dudosos y riesgos contingentes. 2014 PF Barclays España

## Cumpliendo con los objetivos financieros estratégicos

	Objetivo 2018 <sup>(1)</sup>	Septiembre 2018
<b>Rentabilidad</b>	RoTE <sup>(2)</sup>	9-11% → 9,4%
	Ratio de eficiencia <sup>(3)</sup>	~55% → 53%
	Ingresos "core" CABK <sup>(4)</sup>	~4% TACC 2017-18 → 6%
	Gastos explot. recurrentes CABK <sup>(5)</sup>	Estable vs 2014 → ~0%
	Coste del riesgo <sup>(6)</sup>	<40 pbs → 20 pbs
<b>Capital</b>	CET1 FL %	11-12% → 11,4% <sup>(7)</sup>
	Capital Total FL %	>14,5% → 15,2%
<b>Ratio de <i>pay-out</i> en efectivo</b>		≥50% → 56% Media 2015-17



**Construimos nuestro  
Plan Estratégico 2019-21  
sobre una base muy sólida**



1

CaixaBank: 2015-18

2

**Prioridades estratégicas 2019-21**

## 5 prioridades estratégicas para 2019-2021



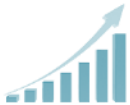
1

**Ofrecer la mejor experiencia al cliente**

2

**Acelerar la transformación digital para ser más eficientes y flexibles**

3

**Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa**

4

**Lograr una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera**

5

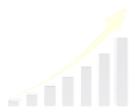
**Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad**

**1****Ofrecer la mejor experiencia al cliente****2**

Acelerar la transformación digital para ser más eficientes y flexibles

**3**

Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa

**4**

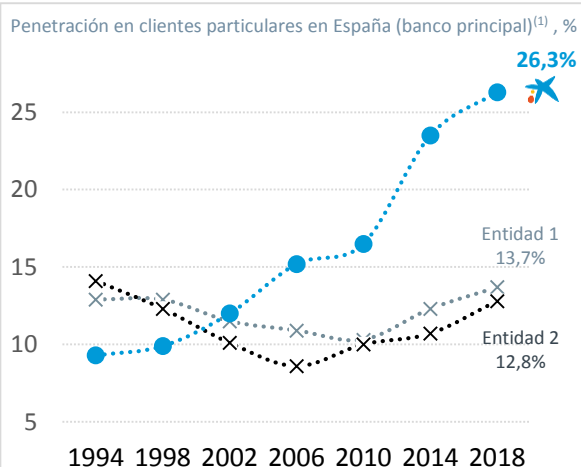
Lograr una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera

**5**

Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad

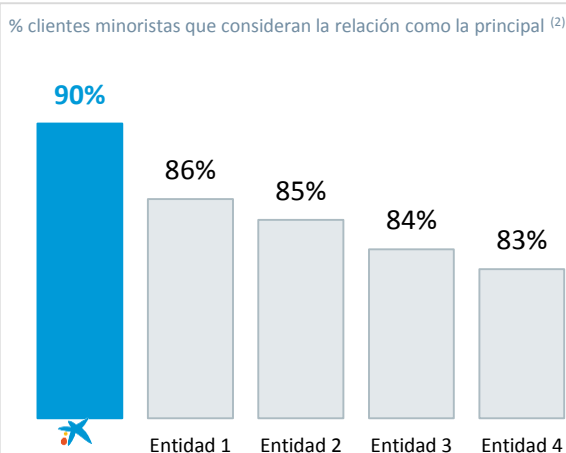
## Trayectoria de crecimiento, aún con recorrido por nuestro tamaño y por la fidelidad y satisfacción de nuestros clientes

### Capacidad demostrada de crecer por encima del mercado



La mayor escala y con el mayor acceso al cliente

### El banco principal para el 90% de nuestros clientes

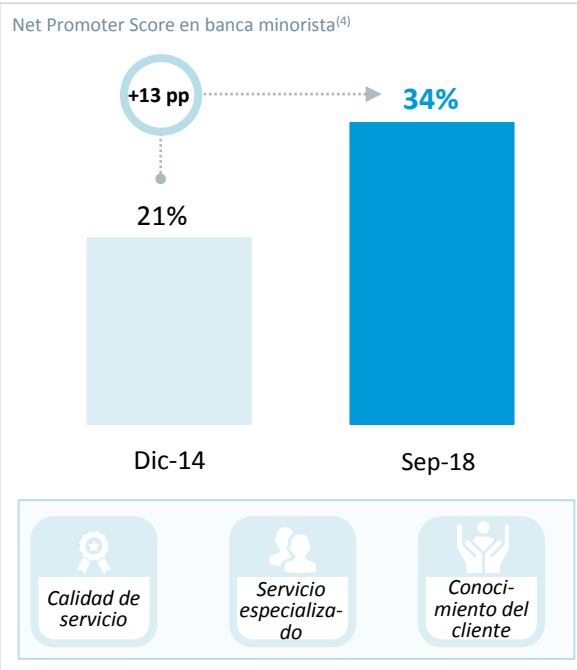


Liderazgo indiscutible en productos clave de retención

Nóminas cuota (España)<sup>(3)</sup>

**27,1%**  
+0,5 pp i.a.

### Alta satisfacción de los clientes



**Tenemos una plataforma única de distribución omnicanal, con capacidad multiproducto, y que evoluciona constantemente para anticiparse a las necesidades y preferencias de los clientes**

(1) Clientes particulares en España con 18 años o más. Fuente: FRS Inmark 2018. El grupo de entidades comparables incluye: SAN (con POP), BBVA

(2) Clientes particulares en España con 18 años o más. Fuente: FRS Inmark 2018. El grupo de entidades comparables incluye SAN, BBVA, BKIA, SAB.

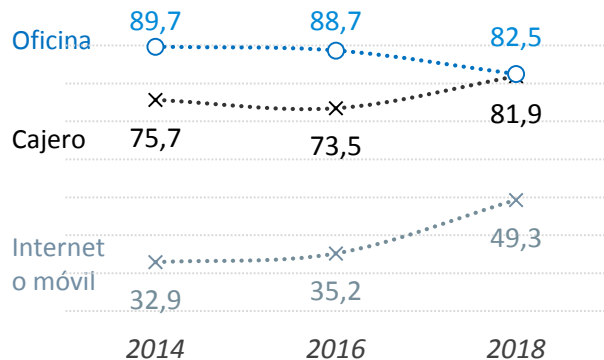
(3) Fuente: Estimación en base a datos de la Seguridad Social

(4) % de promotores menos % de detractores. Datos internos

## El comportamiento de los clientes está cambiando. Nuestro cliente sigue siendo multicanal

### Fuerte crecimiento en canales digitales, manteniendo la importancia clave de las oficinas

MERCADO - España: Canales de relación con la entidad principal (%), últimos 12M

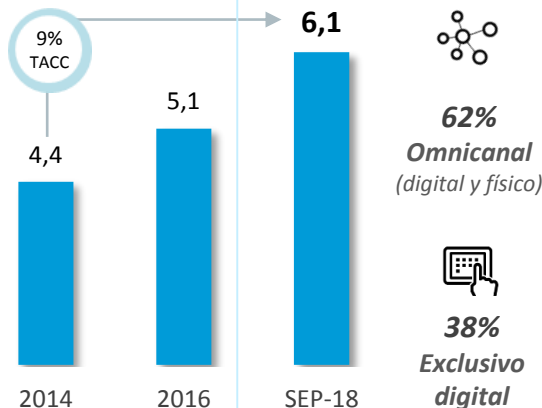


Contactos medios/mes (sector): 7,56

Fuente: FRS Inmark

### Los clientes digitales crecen de forma sostenida...

CaixaBank - España. Clientes digitales (millones)



### ...especialmente en el canal móvil

**84%** Clientes digitales utilizan móvil

**+47%** Crecimiento anual de operaciones por móvil








La operativa transaccional se traslada a canales digitales y las oficinas mejoran el servicio de valor añadido

El número de operaciones aumenta a doble dígito en canales digitales y medios de pago

Total operaciones 2018E **TACC 15-18**  
**>10.000 M** **14%**

Distribución **TACC 15-18**

<b>5%</b>	Oficinas		~0%
<b>6%</b>	Cajeros		~1%
<b>24%</b>	Internet		~5%
<b>33%</b>	Móvil		~47%
<b>32%</b>	TPV, tarjetas y automat.		~12%

**LAS OPERACIONES EN OFICINA: estables en número pero de mayor valor añadido**

**1** **Drástica caída de la operativa transaccional**

*Ejemplos:*

	<u>2018 vs. 2014</u>
▪ Cheques	-52%
▪ Ingresos y retirada efectivo	-42%
▪ Actualización operaciones	-52%
▪ Transferencias	-35%

**2** **Aumenta el tiempo dedicado a planificación y relación comercial**

% tiempo oficinas para tareas comerciales y de asesoramiento

**75%** 2014 → **79,6%** 2018

**Más tiempo para planificación y relación comercial**





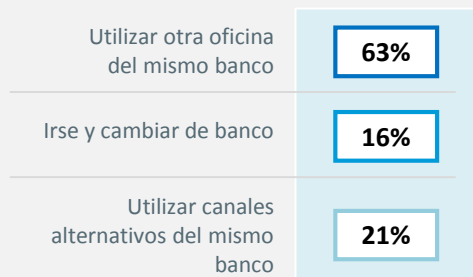
La proximidad sigue siendo el factor más importante para elegir un banco. Los mejores clientes son omnicanal

## Mercado - España

Principales motivos de elección de un banco como principal, (%)



¿Qué haría Ud. si su banco cerrase la oficina con la que habitualmente trabaja?



Fuente: FRS Inmark

## CaixaBank: los clientes omnicanales son más vinculados y más rentables

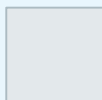


**% clientes omnicanal**  
(mercado= base 100)

113



100



Mercado  
(ex CABK)

Fuente: FRS Inmark

CaixaBank

▪ Número de productos por cliente

Solo digital

6,2



Omnicanal

7,8

▪ Número interacciones al mes/cliente

Solo digital

18,9



Omnicanal

28,5

Los clientes omnicanales vs los clientes solo digitales, usan los canales digitales para cerrar el doble de operaciones

Uso de canal digital para contratar

Solo digital

x2

Omnicanal



**Ingresos por cliente**  
(solo digital = base 100)

226



100



Solo digital

Omnicanal

Plan Estratégico 2019-21

Palancas para mejorar la **Experiencia Cliente** e impulsar el crecimiento



1

Seguir transformando la red de distribución para dar mayor valor al cliente

2

Intensificar el modelo de atención remota y digital

3

Acuerdos para ampliar la oferta y construir un ecosistema “más allá” de la banca

4

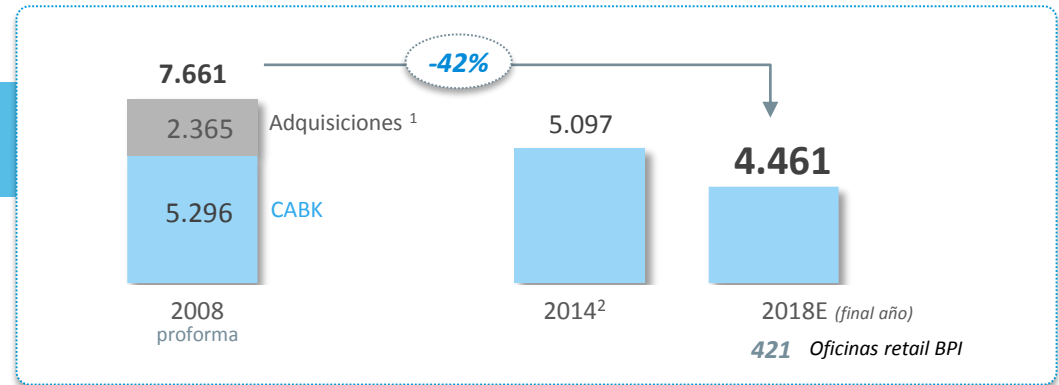
Segmentación y foco en los *customer journeys*

## 2008-2018: 10 años especializando y optimizando la red de distribución

1

**Evolución constante de la red de distribución: concentración de centros *retail*, creación de centros especializados y desarrollo de la mejor red digital**

**Oficinas retail en España**



**Especialización: oficinas y gestores en España**



**Store** **AgroBank** **HolaBank** **dayone**  
**CaixaNegocios** **BusinessBank**

**+ Desarrollo de canales digitales y remotos (ej. CaixaBankNow, imaginBank, inTouch)**



(1) Incluye las oficinas de Banca Cívica, Banco de Valencia, Caixa Girona y Barclays España en el momento de la integración con CaixaBank  
 (2) No incluye las oficinas retail de Barclays España (261)

## 2019-2021: oportunidad de seguir transformando la red de distribución

1

Vamos a continuar potenciando nuestra propuesta especializada, en combinación con la mayor oferta de productos y el mejor servicio digital

Extender modelo **Store** en áreas urbanas (>600 en 2021)

Consolidar y potenciar el modelo **AgroBank** en áreas rurales

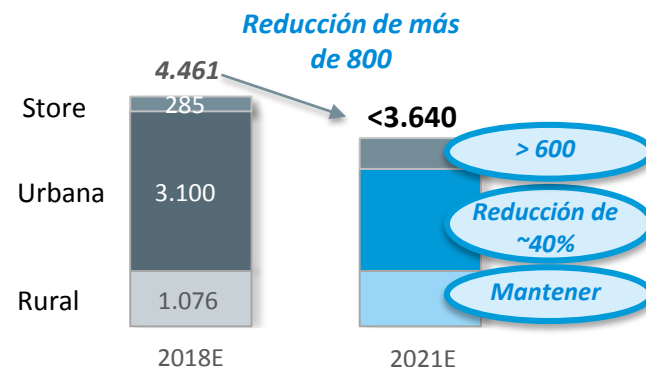
Desarrollar nuestro modelo de relación con gestor remoto ("**inTouch**")

Distribución de volúmenes de negocio en la red minorista <sup>1</sup>

	Actualmente	2021E
Oficinas Store	24%	53%
Otras urbanas	65%	36%
Oficinas rurales	11%	11%
<b>Total retail</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>De las que inTouch<sup>2</sup></i>	<i>3%</i>	<i>9%</i>

Reducción principalmente de oficinas urbanas en los próximos 3 años. La red rural permanecerá estable

Número de oficinas retail. España



(1) CaixaBank, exBPI. Créditos +recursos de clientes. Oficinas especializadas no están incluidas  
 (2) Los clientes gestionados por el servicio *inTouch* se siguen contabilizando en las oficinas

Esperamos tener >600 oficinas *Store* al final del 2021

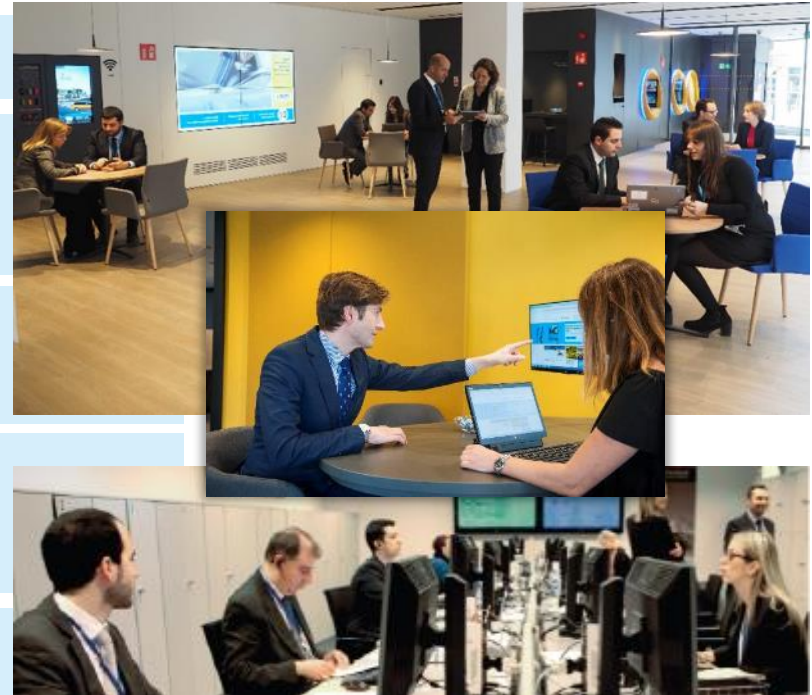
1

## Store

## Transformamos las oficinas en centros de asesoramiento

- ▶ **Más cerca del cliente**
- ▶ **Especialización y mayor capacidad de servicio**

<i>Gestores especializados</i>	<i>Horario extendido</i>	<i>Sin puesto de caja</i>
--------------------------------	--------------------------	---------------------------
- ▶ **Conocimiento del cliente con apoyo de la tecnología: transparencia y atención personalizada**
- ▶ **Organización más eficiente: espacios abiertos, equipos nuevos, agenda compartida, metodologías de trabajo ágiles y dinámicas.**
- ▶ **Mayor proactividad y mejor gestión del tiempo (las interacciones con clientes se agendan)**



**Buena acogida tanto de clientes como de empleados**

## Mejora de la eficiencia comercial y de la productividad

### Store

Oficinas Store  
Datos acumulados



#### Oficinas Store actuales

Empleados/  
oficina **12,1**

*x2,8 vs  
resto  
oficinas  
retail*

Clientes  
/oficina **~7.800**

**Mejoras en eficiencia:  
Sinergias positivas:  
~1,6 empleados por  
oficina Store**

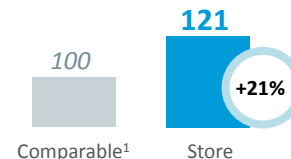
*Oficinas Store son creadas a partir de la  
consolidación de oficinas preexistentes*



### Más productividad

Margen ordinario/empleado

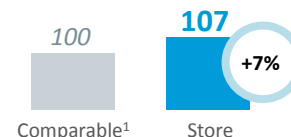
*Datos en base 100 (comparable = 100)*



### Mayor ritmo comercial

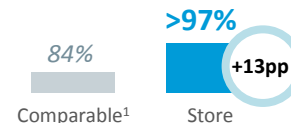
Margen ordinario por empleado del  
nuevo negocio 9M18

*Datos en base 100 (comparable = 100)*



### Mayor ratio de absorción de cajeros

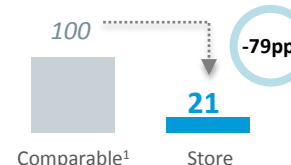
Ratio de absorción de cajeros en  
horario de oficina (Sep.18)



### Menor operativa de caja

Operaciones al mes/  
100 clientes (Sep.18)

*Datos en base 100 (comparable = 100)*



## Potenciamos el modelo AgroBank en zonas rurales para prestar el mejor servicio

1

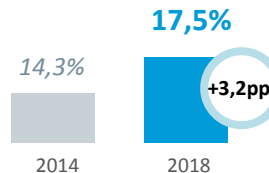
### AgroBank

Lanzado en Sept 2014

- ▶ **~1.100 oficinas rurales<sup>1</sup> (24% de la red / 10% empleados<sup>2</sup>)**
  - 2,8 empleados / oficina
- ▶ **Clientes con elevada fidelidad**
- ▶ **La movilidad de los gestores y la formación son claves para un buen servicio**
- ▶ **Contribuimos al desarrollo del sector, que es muy especializado**

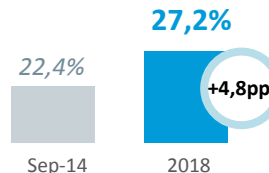
#### Penetración mercado como banco principal

*Negocio agrario*



#### Cuota autónomos agrarios

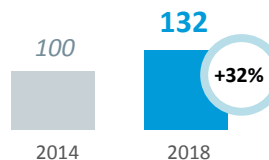
*Negocio agrario*



#### AgroBank

#### Volumen de negocio

*Créditos + recursos de clientes.  
2014 = 100*



**El mercado nos percibe como una institución especializada en este sector**

**Un modelo exitoso y rentable con oportunidad para ser más eficiente**

Un sector que requiere especialización y mucha interacción con el cliente

1

## **AgroBank**

- Diseños temáticos específicos en función de la zona
- Creación de comunidad y apoyo al sector
- Contribución a la difusión del sector y de las mejores prácticas





Plan Estratégico 2019-21

Palancas para mejorar la **Experiencia Cliente** e impulsar el crecimiento



1

Seguir transformando la red de distribución para dar mayor valor al cliente

2

Intensificar el modelo de atención remota y digital

3

Acuerdos para ampliar la oferta y construir un ecosistema “más allá” de la banca

4

Segmentación y foco en los *customer journeys*

inTouch

### Servicio remoto con gestor personal

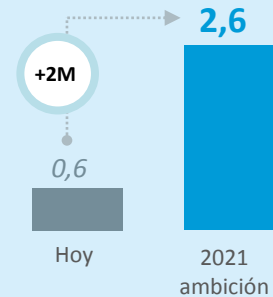
- ▶ Modelo de atención remota con el beneficio de tener un gestor propio

- ▶ Horario extendido

- ▶ Foco en la relación con el cliente y atención comercial

Clientes con perfil digital, bajo uso de la oficina y poca disponibilidad de tiempo

Clientes usando este servicio, millones



Clientes por empleado **x2,5** vs oficina física

Masa crítica y sistemática comercial permiten mejorar significativamente la productividad y dar un servicio de mayor calidad

Oportunidad para capturar nuevos crecimientos con un modelo híbrido

## Los canales digitales son un complemento que conducen a una mejor experiencia de cliente y mayores ventas 2

**CaixaBankNow**

**6,1 M**  
Clientes digitales <sup>(1)</sup>

De los que

**5,2 M**  
Clientes móviles <sup>(1)</sup>

Núm. 1 en Finanzas

4,4 4,7 ★★★★★

**% clientes digitales, persona física 20-74 años**

Sep.18: **58%**      2021 ambición **~70%**

**Potente canal de relación...**

2018	i.a.
58%	<i>Cientes digitales</i> → <b>+4,5pp</b>
1,5 M	<i>Cientes que se conectan diariamente</i> → <b>+35%</b>

**... que se va convirtiendo en canal generador de ventas**

<p>Ventas digitales</p> <p><b>x4,5</b></p> <p>Desde 2014</p>	<p>20% de los clientes digitales han contratado por Now</p> <p>Altas ratios de ventas digitales en targets relevantes: &gt; 40% crédito al consumo <sup>(2)</sup></p>
--	---

<p>Mejora de las capacidades de simulación</p> <p>15% de los clientes que contratan hipoteca han hecho previamente una simulación online</p>	<p>Mejora de la ratio de conversión</p> <p>incremento del 40% en crédito al consumo</p>
--	---

**Más servicios de alto valor añadido, tanto propios como de terceros**

**Mis Finanzas**  
3,8M usuarios

**Agregador**  
especialmente valioso para clientes con recursos elevados

**Booking.com**  
Lanzado Julio18

**Mejor proyecto tecnológico en categoría "móvil" 2018**

**Mejor app móvil bancaria de Europa Occidental 2018**

**Premio a la innovación en puntos de interacción con el cliente y experiencia de usuario 2018**

(1) Clientes particulares entre 20-74 años. Datos a 30 de Septiembre 2018  
 (2) Clientes de hasta 40 años.

imaginBank: nuestra oferta "mobile-only" que mejora a la de los nuevos entrantes

2



1º banco "mobile-only" en España

Lanzado  
Enero 2016

**1,2 M clientes**

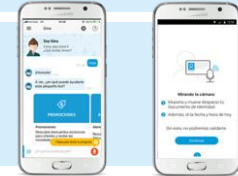
**el 60% de ellos** con ingresos recurrentes

*23 años, edad  
media clientes imagin*

*Cada 3 días  
interactúan con el banco*

**Constante evolución del  
servicio y las funcionalidades**

*Chatbot "Gina", préstamos  
express, seguros...*



*Entre las App financieras más valoradas  
y en línea con las de las mejores fintech*

- **Sólida base de clientes y con un plan de crecimiento en seguros y crédito al consumo**

Acuerdos con terceros



**CaixaBank tiene 2,7M clientes menores de 30 años**

Plan Estratégico 2019-21

Palancas para mejorar la **Experiencia Cliente** e impulsar el crecimiento



1

Seguir transformando la red de distribución para dar mayor valor al cliente

2

Intensificar el modelo de atención remota y digital

3

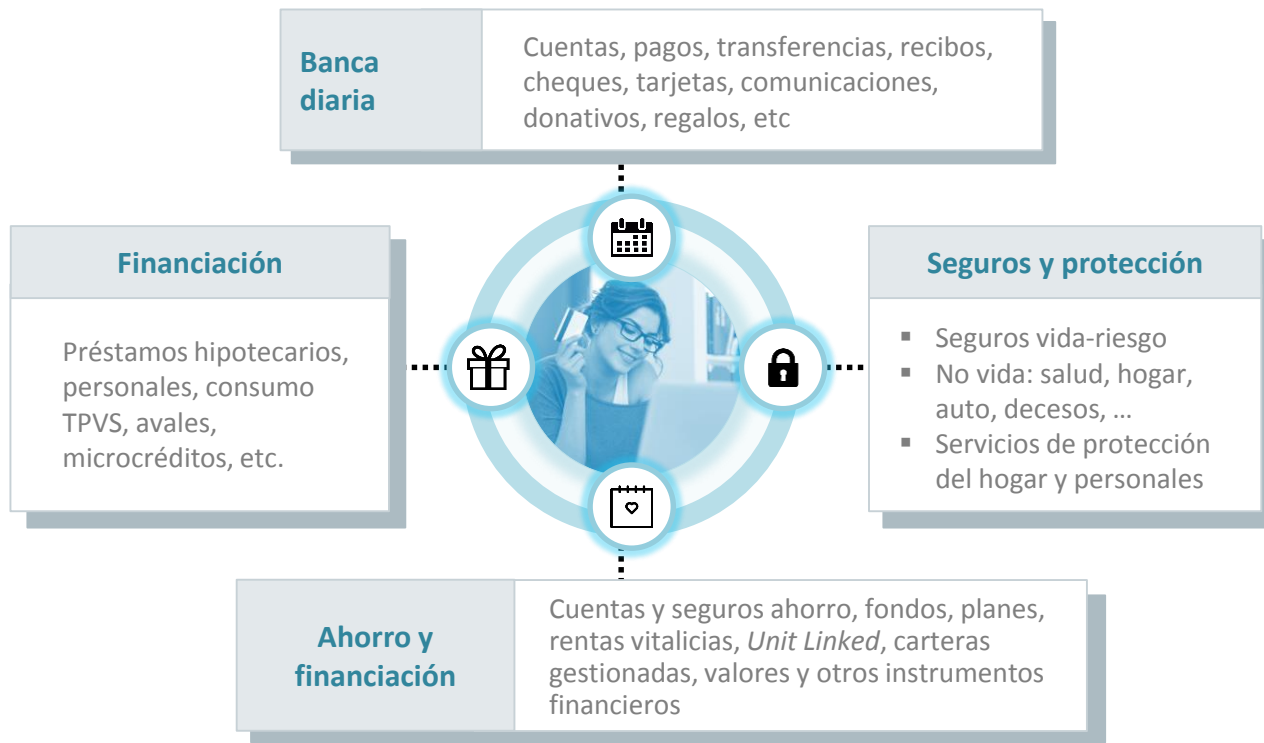
Acuerdos para ampliar la oferta y construir un ecosistema “más allá” de la banca

4

Segmentación y foco en los *customer journeys*

**CaixaBank es actualmente un supermercado financiero con una amplia gama de productos**

*A los largo de los años, CaixaBank ha construido una oferta amplia y competitiva de productos y servicios que cubre el 100% de las necesidades financieras y de seguros del cliente.*

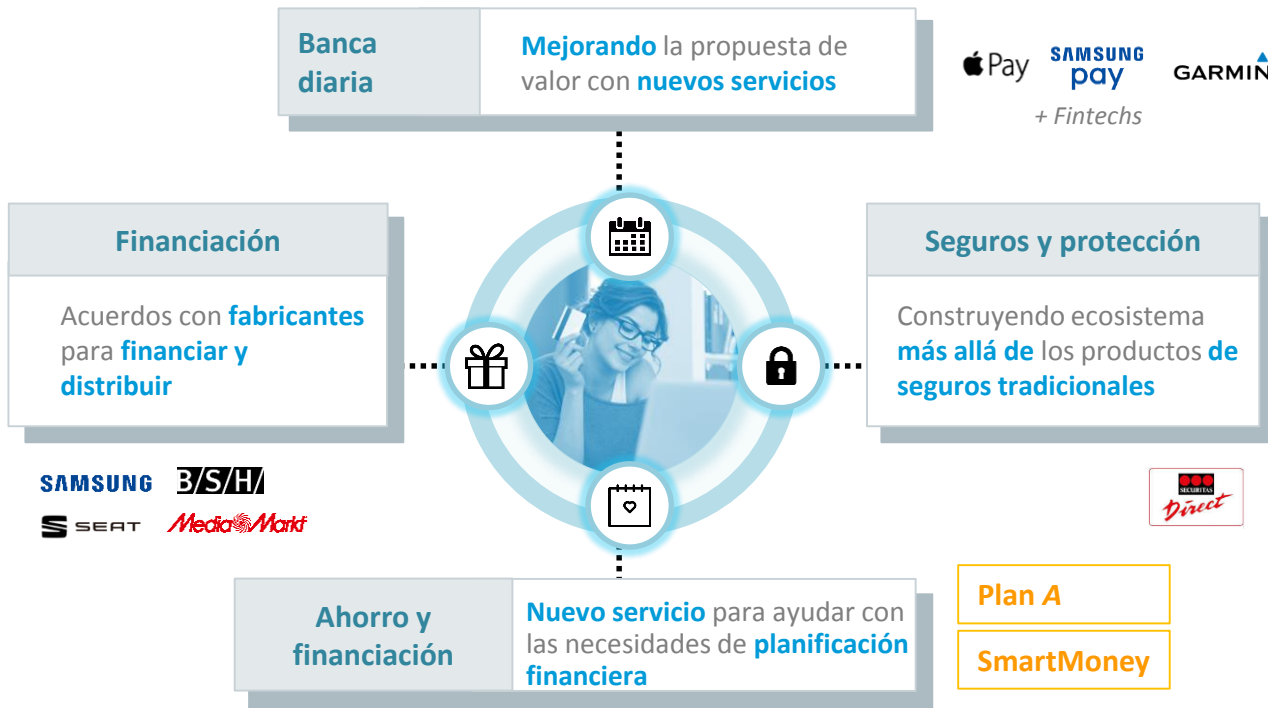
**Cubrimos todas las necesidades de los clientes**


## Ecosistema que se está completando con socios para ir más allá de bancaseguros

3

Estamos enriqueciendo el ecosistema en colaboración con socios de categoría mundial donde se crea valor tanto para el cliente como para CaixaBank

Con cerca de 14 millones de clientes en España, más de 5 millones de interacciones directas diarias y más de 10.000 millones de operaciones al año, CaixaBank es una potente plataforma sobre la que se puede crear valor a través de alianzas



YA ES UNA REALIDAD

- Desarrollo e integración de capacidades ya vigentes
- Se observa un gran crecimiento y un gran potencial

- Avanzamos satisfactoriamente en la curva de aprendizaje
- El ecosistema enriquece nuestro conocimiento del cliente y las bases de datos

## La innovación constante en este espacio crea valor adicional para nuestros clientes

3

### Ejemplos

#### Banca diaria

Líder en pagos por móvil

Tarjetas ancladas en móviles  
**860.000** Sep'18 (x3,3 i.a.)

Compras a través del móvil  
**2,8%** Sep'18 (x9 i.a.)



Acuerdos con socios líderes

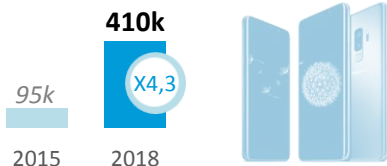


#### Crédito al consumo

Altísima capacidad de distribución  
Acuerdos con fabricantes para financiar y distribuir productos de valor añadido para los clientes

Compra Estrella  
**938k** desde 2015

TV, móviles... al 0%  
**3/S/H**  
**Telefónica**  
**SAMSUNG**



**30k** coches  
Comercializados en oficinas 2017-18  
**SEAT**

Ingresos superiores a 100M€ en 2017-18

#### Protección

Protección Sénior. Dispositivo tecnológico desarrollado exclusivamente para los clientes sénior de CaixaBank

Socios desarrollan dispositivos y proporciona servicios de protección. CaixaBank financian y ofrece servicios adicionales (p.e. seguros)



**60k** Soluciones para hogares y protección sénior financiadas 9M'18

CaixaBank tiene más de **2,6M** clientes sénior

#### Ahorro y financiación

**Plan A** – Nuevo proceso de planificación financiera para clientes de banca premier y banca privada

**>1,2 M** clientes de banca premier y privada



**Smart Money**

Lanzamiento de un **roboadvisor** para el segmento **retail**

**31M€** en 7 meses  
**7k** carteras



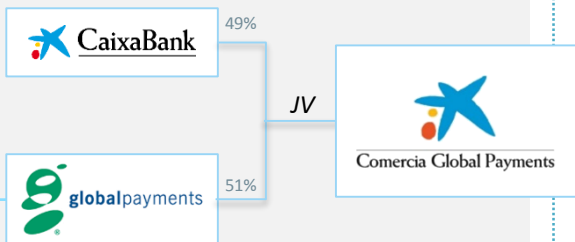
Un entorno propio de datos nos otorga una ventaja competitiva única



## Comercios

### Pagos - Comercios

#### Acuerdo con un líder global



#### globalpayments

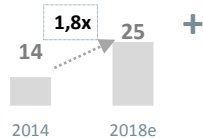
- **Líder mundial** en tecnología de pagos y soluciones de software **14,5 miles M€ de capitalización bursátil**.
- Con **3,5 miles M\$ de beneficio neto**, procesa **17.000 M de operaciones al año**, y soporta más de **140 tipos de pagos**. Da servicios a más de **2,5M socios en 35 países**.

#### Comercia Global Payments (CGP) es el líder indiscutible en España

▪ Penetración en comercios	<b>26%<sup>1</sup></b>
▪ Cuota de facturación TPV	<b>27,4%</b>
▪ TPVs, unidades	<b>400k</b>
▪ Facturación (9M18, miles M €)	<b>37,5</b>
▪ TPVs – crecimiento i.a.	<b>+9%</b>
▪ Crecimiento facturación i.a.	<b>+11%</b>

#### Ingresos para CaixaBank

Ingresos de asociadas CGP, M€



- **~15 M€ ingresos directos** (comisiones recibidas de CGP)
- **Ingresos indirectos relacionados con fidelización de clientes:** comercios con TPVs de CGP son **1,7x** más rentables que los que no tienen TPVs de CGP

#### Oportunidad en comercio electrónico

- **Sector de rápido crecimiento** (~20% i.a.), especialmente entre los comercios más pequeños (~60% i.a.)
- Ya tenemos una **alta penetración en comercio electrónico** (~32%<sup>2</sup>)
- **Los comercios tienen incentivos para posicionarse rápidamente y de manera eficiente en comercio electrónico – CABK puede capturar este valor ofreciendo nuevos servicios**
- Los comercios valoran especialmente las propuestas que combinan **capacidades de comercio electrónico + físicas**.

(1) FRS Inmark 2018 – “comportamiento de los negocios España”  
 (2) Fuente: Redsys

## La innovación es particularmente importante

### Pagos - Comercios

#### Soluciones CaixaBank

##### SOLUCIÓN E-COMMERCE

Addon-Payments



- **Integración de pagos** (más de 100 tipos: tarjetas, sofort, giropay, paypal,...)
- Procesos de pago compactos, fiables y eficientes → **Optimización de la conversión.**
- Funciones para **prevención y tratamiento de fraude.**
- Soluciones de **Ciberseguridad.**
- **“Analytics” para comercios.** Funcionalidad omnicanal (agrega las ventas físicas)
- Soluciones integradas para **financiar compras y pagos en escrow.**

##### SOLUCIONES para tiendas (físico)

TPV Tablet



TPV 2.0

##### Servicios adicionales a la funcionalidad de pagos:

- Gestión operativa del negocio (soluciones verticales, p.e. restaurantes)
- Gestión financiera y de contabilidad
- Gestión de programas de fidelización y de medición de la calidad
- Gestión de reservas, logística, etc.
- Servicios de compra habilitados en la propia app

**Nuevo TPV 2.0 con posibilidad de actualización en remoto**



#### Desarrolladores externos

##### Portal API



Integración eficiente en suites de desarrollo de tiendas on-line.  
Desarrollo de nuevos servicios

globalpayments

SocialPAY

##### Nube TPV



Desarrollo de apps con nuevos servicios

globalpayments

Quipu  
ingenico  
ePayments

**La mejor solución omnicanal del mercado**

Plan Estratégico 2019-21

Palancas para mejorar la **Experiencia Cliente** e impulsar el crecimiento



1

Seguir transformando la red de distribución para dar mayor valor al cliente

2

Intensificar el modelo de atención remota y digital

3

Acuerdos para ampliar la oferta y construir un ecosistema “más allá” de la banca

4

Segmentación y foco en los *customer journeys*



### Rediseño de procesos y de la interacción

- Totalmente enfocado a necesidades de clientes (vs. necesidades técnicas)
- Garantizar la relación omnicanal desde inicio
- Implantar las mejores prácticas en interacción
- Medición continua del *feedback* del cliente
- Seguimiento transparente del proceso

### Beneficios

- Mejora la satisfacción del cliente (NPS) y la conversión a ventas
- Mejora de procesos y de la gestión de la relación (pasos en la ejecución, expectativas, compromisos, ...). Permite anticipar necesidades futuras de los clientes.
- Mejora el rendimiento y la satisfacción de empleados

**Aspiramos a mejorar significativamente las ratios NPS y las ratios de conversión**

### Ejemplo: *Journey* de “Quiero comprar una casa”



**Esta es tu hipoteca ideal**

 MÁXIMO VIVIENDA <b>135.000€</b>	 HIPOTECA HASTA <b>108.000€</b>	 PLAZO MÁXIMO <b>30 años</b>
---	--	---

Para la compra de una vivienda habitual:

- El importe de la hipoteca puede cubrir hasta un **80% del valor** de tasación de la misma.
- Deberás aportar de tus ahorros el **20% restante**

Puedes modificar la aportación inicial y recalcular tu hipoteca ideal

HIPOTECA HASTA <b>108.000€</b>	APORTACIÓN INICIAL <input type="text" value="27.000€"/> <b>Recalcular</b>
80%	20%

- Anticipar las condiciones de la hipoteca
- Posibilidad de contratar desde oficina o por remoto
- Seguimiento completo cliente/empleo (oficina)
- ▶ App para el empleado de la oficina a fin de guiar al cliente durante la visita del cliente y/o seguir la hipoteca iniciada digitalmente

**NPS al 60% en Oct'18**



1

Ofrecer la mejor experiencia al cliente



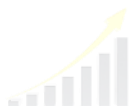
2

**Acelerar la transformación digital para ser más eficientes y flexibles**



3

Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa



4

Lograr una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera

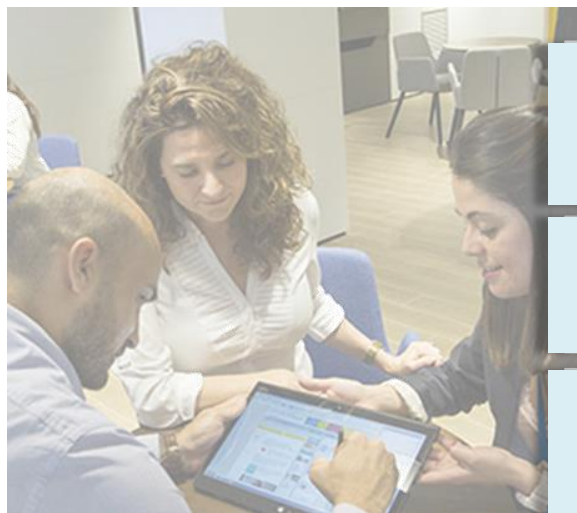


5

Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad

## Estamos digitalizando también nuestros procesos internos

**Es una palanca de transformación fundamental para ganar en eficiencia y alcanzar competencias únicas**



### Dónde estamos ...

**Digitalización de procesos**



**~100% procesos están digitalizados<sup>1</sup>**

**Movilidad**



**Todos los empleados con Smart PC (tablets)**

**Firma digital**



**>70 millones de firmas digitales (últimos 12 meses)**

### Lo que estamos consiguiendo

- Mayor agilidad
- Simplificación de documentación
- Trazabilidad y archivo corporativo
- Mayor eficiencia comercial y operativa
- Cultura de resultados vs presencia
- Mejora de la efectividad e interacción comercial
- Facilidad en el cumplimiento normativo

### Otras tecnologías en implantación para conseguir eficiencias

Inteligencia artificial y cognitiva (IBM-Watson)

Robotics para mejorar automatización procesos

Biometrics para apoyar el alta digital

<sup>(1)</sup> Más del 99% de la documentación asociada a la contratación de productos se ha digitalizado

Los datos y su análisis son la piedra fundamental en la que se basa nuestro *journey* transformador

### Tenemos una excelente infraestructura

- Un único *datapool* operativo con procesos de gobernanza eficaces
- Sustancial grado de uso y conocimiento (Usuarios del Modelo de datos corporativo x2 en 9M'18)

### Procesamos una cantidad enorme de datos (>10.000 millones transacciones/año)

### Estamos obteniendo buenos resultados con potencial para aumentarlos

- Mejora evaluación del riesgo ➤ *p.e. Ajuste de los modelos de scoring de clientes y no clientes → 5-10 puntos de mejora en el coeficiente GINI*
- Mejora de la eficacia en ventas ➤ *p.e. Posibilidad de ampliar el público objetivo en acciones comerciales y mejora de la tasa de conversión hasta 10 p. p.*
- Automatización de procesos ➤ *p.e. Reducción del 40-60% en tareas repetitivas en las oficinas (recibos, clasificación de correo, ...)*

- Estamos intensificando y expandiendo los datos y las capacidades de análisis en toda la organización (ampliar casos de uso existentes, invertir en formación de nuevas áreas y transformar roles analíticos existentes). Intensificamos sobre todo las capacidades de marketing digital para capturar oportunidades. Data Analytics también se está potenciando en RRHH, Tesorería o Servicios Generales y otras áreas para mejorar la capacidad de análisis y los resultados de gestión .



**La aplicación sistemática de Data Analytics presenta un gran potencial**

Continuaremos mejorando la flexibilidad, escalabilidad y la eficiencia de la infraestructura de IT



Migración continua a soluciones y procesamiento en la nube (*hasta ~ 50% en la nube*)



Migración progresiva hacia una arquitectura interna de IT basada en APIs



Ampliación del alcance y el uso de la metodología *agile*



Inversión sostenida en ciberseguridad



Construcción de un Centro de Proceso datos adicional



Potenciación del uso de herramientas colaborativas en toda la organización

## Beneficios



- ▶ Eficiencia en costes
- ▶ Posibilidad de diversificar *outsourcing*
- ▶ Reducción del *time-to-market*
- ▶ Aumento de la cadencia de versiones
- ▶ Flexibilidad y escalabilidad
- ▶ Resiliencia
- ▶ Habilidad de expandirse hacia ecosistemas





1

Ofrecer la mejor experiencia al cliente



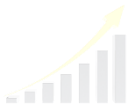
2

Acelerar la transformación digital para ser más eficientes y flexibles



3

Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa



4

Lograr una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera



5

Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad

## El desarrollo del talento es y continuará siendo una prioridad



**El mejor equipo**

- Hemos invertido mucho en el desarrollo del talento

Master Asesoramiento

Escuela de Riesgos

Habilidades directivas

Escuela de Liderazgo

**~14.000**  
empleados

- Se ha cambiado progresivamente el perfil de una buena parte de la organización

▪ Gestores de Negocios  
▪ Gestores Banca Premier  
▪ Gestores Banca Privada

▪ Gestores Empresas  
▪ Intouch

**~6.400**  
empleados

- También hemos cambiado procesos para favorecer la meritocracia y atraer y desarrollar talento

Promoción, incentivos, evaluación, comunicación

**Toda la organización**

### Metas



- ▶ Continuar invirtiendo en desarrollo de personas: asesoramiento financiero y negocio y habilidades de dirección y liderazgo
- ▶ Continuar construyendo habilidades digitales y de innovación
- ▶ Empowerment de los mandos intermedios y los empleados
- ▶ Fomentar la diversidad: de género, funcional y generacional
- ▶ Atraer y desarrollar talento

El nuevo modelo facilita la agilidad y la colaboración

Las mejores herramientas y procesos

- Simplificación de estructuras (comités, niveles, ...)
- Fomento de la colaboración y la comunicación horizontal (refuerzo de procesos y herramientas de gestión)
- Aumentar equipos con metodología de trabajo *agile*
- Premiar y fomentar la innovación
- Focalizarse aún mejor en resultados vs. presencia

Metas



- ▶ Reducir time-to-market y los procesos de toma de decisiones
- ▶ Soluciones enfocadas en el cliente

Ejemplo



BANCA RETAIL: De una organización divisional a una unidad enfocada en el cliente

**SOLUCIONES**

Enjoy  
Protect  
Daily banking  
Commerce  
Payments

**SEGMENTOS**

HolaBank  
AgroBank  
Autónomos y pymes  
Senior/ Jóvenes  
Resto retail

**SOPORTE** Marketing & IT

Reorganización  
Banca retail

Refuerzo del  
enfoque cliente

Nuevas formas de  
trabajar



1

Ofrecer la mejor experiencia al cliente



2

Acelerar la transformación digital para ser más eficientes y flexibles



3

Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa



4

**Lograr una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera**



5

Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad

**Objetivos financieros**
**RoTE (1)**
**>12%**
**2021E  
Ambición**
**CET1 FL- BIII**
**~12%**
**+ 1pp**  
*colchón transitorio*
**2021E  
Ambición**
**Payout en efectivo  
de ≥ 50% 2015-18 a**
**>50%**
**2019<sup>2</sup>-21E  
Ambición**

(1) Patrimonio tangible redefinido como fondos propios (incluidos los ajustes de valoración) menos activos intangibles.

(2) Al principio de cada año, al reportar los resultados del ejercicio financiero anterior, el Consejo de Administración puede fijar un techo al payout en efectivo a efectos de devengo del dividendo en capital regulatorio. Para el año 2019, es intención del Consejo aprobar un techo del 60%

Nuestra ambición es que los ingresos *core* crezcan c.5% TACC

Ingresos *core*

~5%

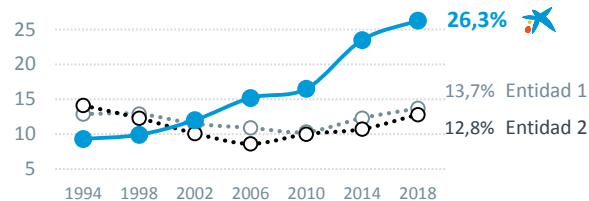
TACC 19E-21E

Referentes en la gestión del ahorro a largo plazo

Un modelo de negocio que nos ha permitido aumentar los ingresos, a pesar del entorno de tipos bajos

Oportunidades de crecimiento en negocios con potencial

Penetración mercado como banco principal clientes particulares<sup>1</sup>, %



*La mejor plataforma omnicanal con capacidades y liderazgo digital*

1. Ahorro a largo plazo y protección
2. Consumo y pagos
3. Empresas
4. BPI

Ahorro a largo plazo

~5-6%

Cartera crédito sano

~1%

Seguros vida-riesgo, primas netas

9-10%

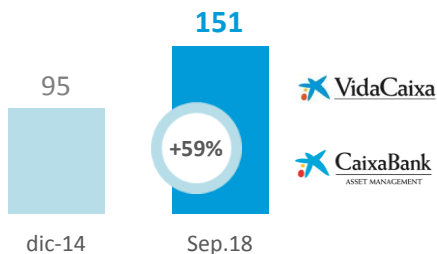
TACC 19E-21E

## Oportunidades de crecimiento en ahorro a largo plazo y productos de protección

1

### Incremento de la actividad

Seguros de vida-ahorro + Fondos de inversión + planes de pensiones, en Miles de Millones €



VidaCaixa

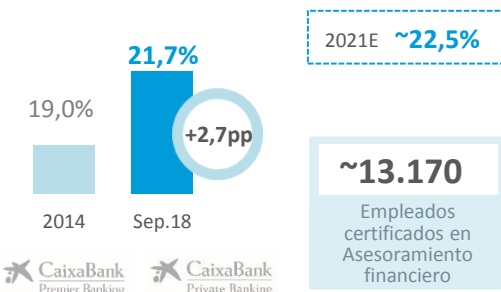
CaixaBank  
ASSET MANAGEMENT

Ahorro a largo plazo



### Ganancias de cuota de mercado

Cuota de mercado en Ahorro a largo plazo (España)<sup>(1)</sup>



CaixaBank  
Premier Banking

CaixaBank  
Private Banking

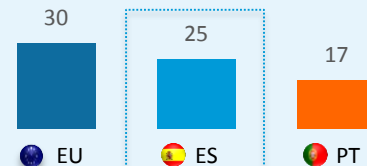
~13.170

Empleados certificados en Asesoramiento financiero

### Oportunidad de crecimiento

- España y Portugal se mantienen por debajo de la media europea en penetración de seguros de vida-ahorro

Penetración de seguros de ahorro privados y planes de pensiones (% de hogares)<sup>(2)</sup>

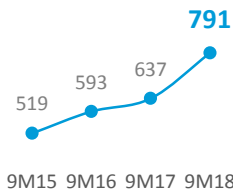


- CABK es líder en segmentos de negocio con un mayor potencial de crecimiento en ahorro a largo plazo (autónomos, premier, Pymes, ...)
- Plataforma en Luxemburgo para dar mejor servicio a grandes patrimonios.

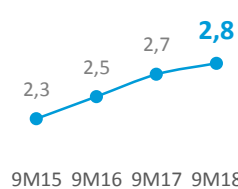
Seguros de protección



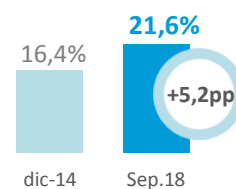
Vida-riesgo por primas(CABK), en Millones €



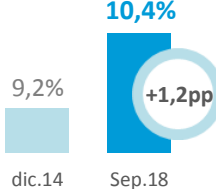
No-vida por primas (SCA), en Miles de Millones €



Cuota de mercado Vida-riesgo (España)



Cuota de mercado No Vida (SCA)



(1) Cuota de mercado de fondos de inversión propios, planes de pensiones y seguros de vida-ahorro.  
 (2) Fuente: BCE en base al informe sobre hogares

## Oportunidad de capturar el crecimiento en crédito al consumo y pagos

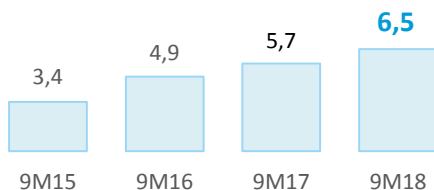
2

### Incremento de la actividad

#### Crédito Consumo

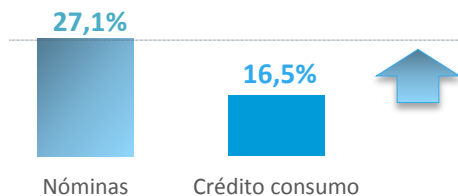


Nueva producción CABK (ex BPI)  
Miles de millones€



### Ganancias de cuota de mercado

Cuota de mercado en consumo por debajo del potencial,  
cuotas de mercado, en %



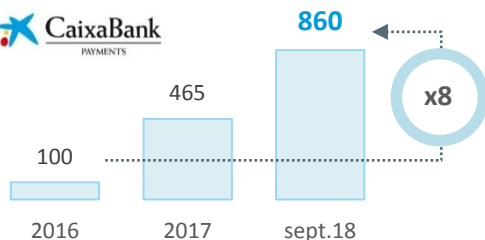
### Potencial para seguir creciendo

- Cartera de crédito al consumo se mantiene ligeramente por debajo de la media del sector (6% vs 7,5% en España)
- El crédito al consumo del sector se mantiene por debajo de su pico histórico
- Éxito de la propuesta con valor añadido (CompraEstrella)
- El crecimiento en pagos se verá reforzado por soluciones innovadoras, alianzas estratégicas y nuestro liderazgo en el mercado

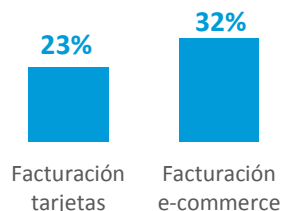
#### Medios de pago



Tarjetas de crédito instalada en el móvil (España),  
2016=100



CABK Cuota de mercado, España, in %



**Alianzas estratégicas y acuerdos comerciales con partners**

La fusión de *CaixaBank Payments* con *CaixaBank Consumer Finance* (financiación en el punto de venta) aumentará la capacidad de generar más ingresos y alianzas

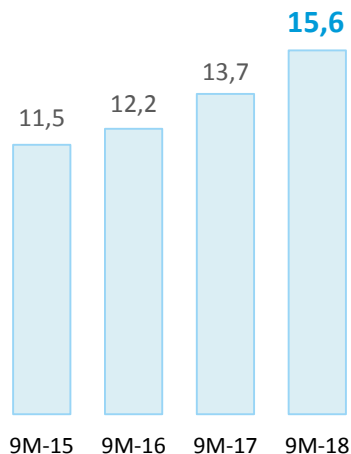


## Financiación a empresas encara un ciclo de crecimiento estructural

3

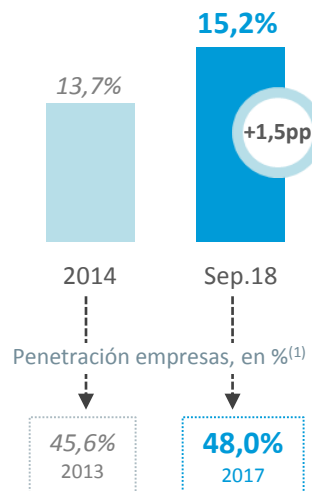
### Incremento de la actividad

Nueva producción CABK (ex BPI) en MM€



### Ganancias de mercado

Financiación a empresas (en España). Cuota mercado



### Esfuerzo inversor en los últimos años

- 124 Oficinas de Empresa
- ~1.500 empleados
- Red especializada
- Nuevos productos y servicios: soluciones sectoriales y expansión internacional (red de oficinas internacionales y oficinas de representación)
- Innovación continua y adopción de nuevas tecnologías

### Oportunidad de crecimiento

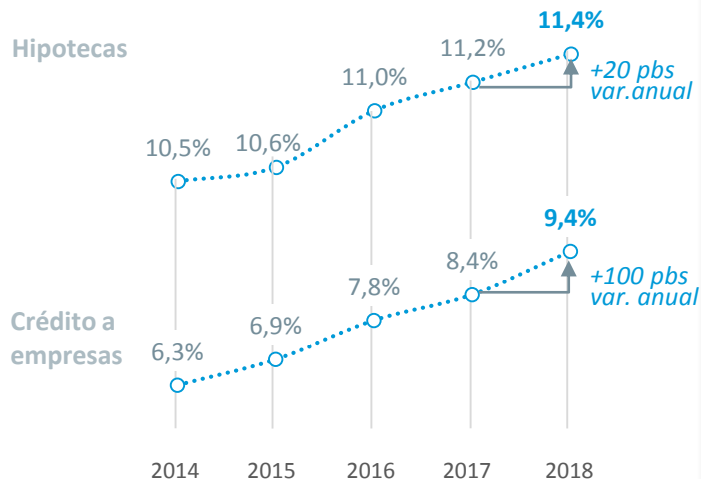
- Penetración elevada en empresas, no convertida en cuota de mercado
- Éxito de las recientes propuestas de valor
  - Oportunidad de mejorar las propuestas de valor mediante socios
- Gran fortaleza en productos y servicios transaccionales
- Potencial de crecimiento acompañando la expansión internacional de nuestros clientes.

La segmentación y la especialización son ventajas clave



**Ganancias de cuotas de mercado**

Cuotas de mercado (reportadas por BPI), en %



- Mejora del dinamismo comercial
- Crecimiento de la rentabilidad
- Gestión del riesgo mejor que los competidores
- 120MM€ en sinergias para 2020+


**Mejor banco en Portugal 2018**
**Rating 2018**
**MOODY'S**

+2 notch

**Baa2** Estable

**S&P Global**

+outlook

**BBB-** Positivo

**FitchRatings**  
KNOW YOUR RISK

+1 notch

**BBB** Estable

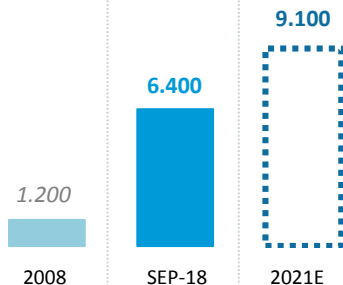
**Compartir las mejores prácticas para generar ingresos → mayor contribución de BPI a los resultados**

## Estamos transformando el perfil de la organización de manera muy decidida

### Transformación del perfil de los empleados

Datos CABK stand-alone

Número de personas en nuevos roles



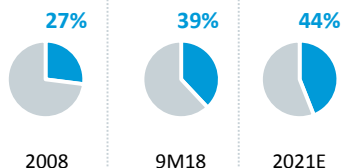
### Creación y desarrollo de nuevos roles en la organización

*Banca Privada, Banca Empresas + CIB, Negocios, Premier, inTouch, otros en SSCC (Labs, agile, etc.),*

Desde el inicio de la crisis hemos invertido en cambiar el perfil de la organización, con una combinación equilibrada de talento interno y externo y con el que poder entregar una senda de ingresos creciente y sostenible.

### Transformación del perfil de negocio

% comisiones de gestión de activos y seguros generales

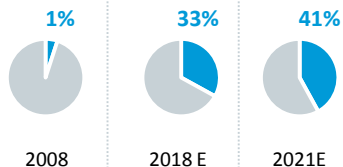


### Rumbo firme hacia servicios de valor: asesoramiento y protección

Se han reforzado negocios con potencial, creando productos y servicios y capacitando a la red comercial.

### Transformación del perfil de distribución

% transacciones por canal móvil



### La distribución evoluciona hacia la movilidad total y la omnicanalidad.

Se han desarrollado canales, sistemas de información e infraestructuras (centros de proceso, arquitecturas, comunicaciones, seguridad, etc.) que nos preparan para la movilidad, la agilidad y la escalabilidad.

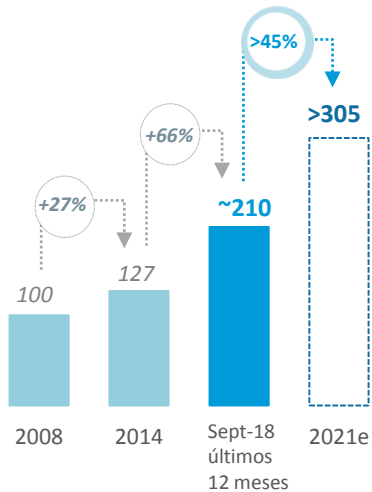
**El refuerzo de la franquicia ha sido constante y continuará**

## La transformación está permitiendo aumentar el servicio prestado y los ingresos por empleado

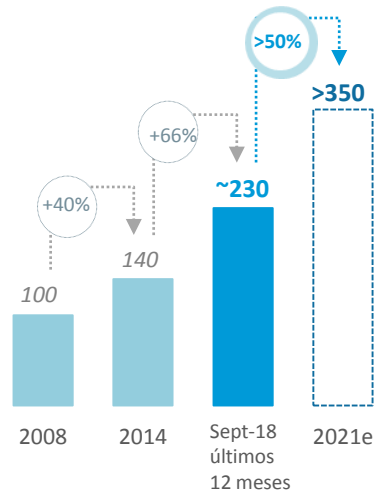
Las transacciones por cliente y por empleado se han duplicado en los últimos diez años, con ritmo creciente en el último tramo.

Esperamos un ritmo similar para los próximo 3 años

Transacciones anuales por cliente.  
2008 base =100



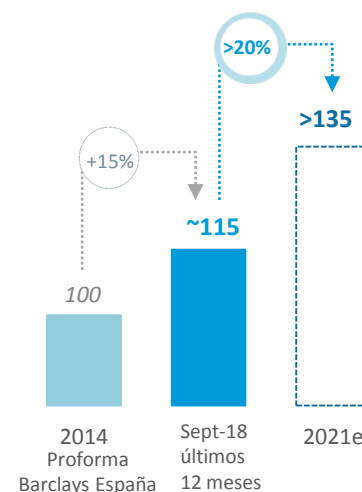
Transacciones anuales por empleado.  
2008 base =100



Las capacidades anteriores nos permiten anticipar un aumento progresivo de los ingresos por empleado

Esperamos un aumento significativo en ingresos por empleado

Ingresos *core* por empleado. Grupo CaixaBank, ex-BPI  
2014 base =100

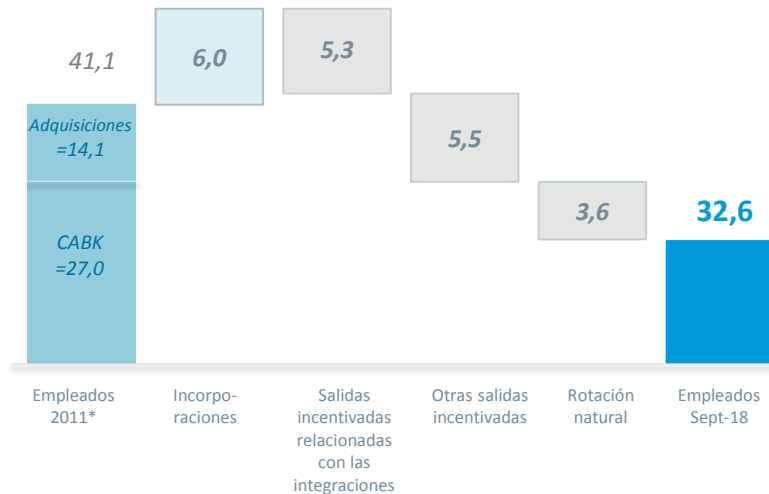


## Al mismo tiempo se ha optimizado la plantilla y se continuará haciendo

2011-18

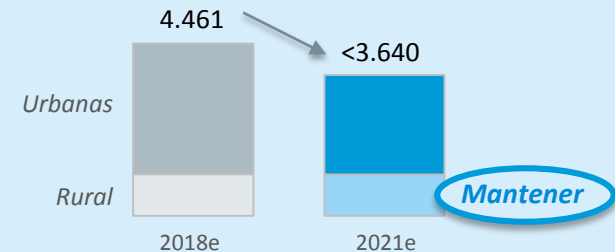
Más de 14.000 salidas orgánicas e inorgánicas. Siempre se hicieron con acuerdos con la representación laboral.

Evolución de la plantilla Grupo CaixaBank, ex-BPI. 2011-2018, en miles



2019-21

Evolución prevista de las oficinas retail. España



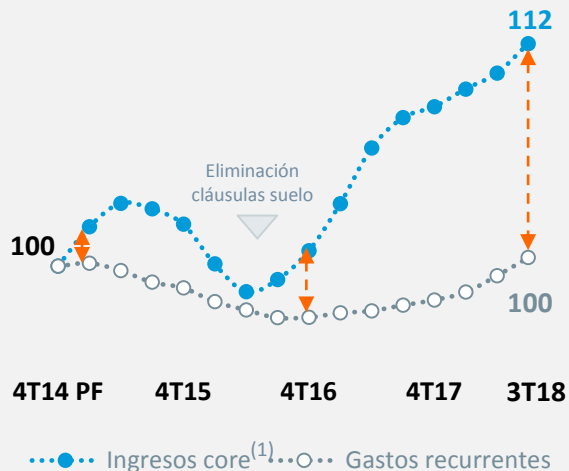
La transformación de la red tendrá como resultado, además del mencionado cambio de roles, una reducción de plantilla

Se iniciarán negociaciones para:

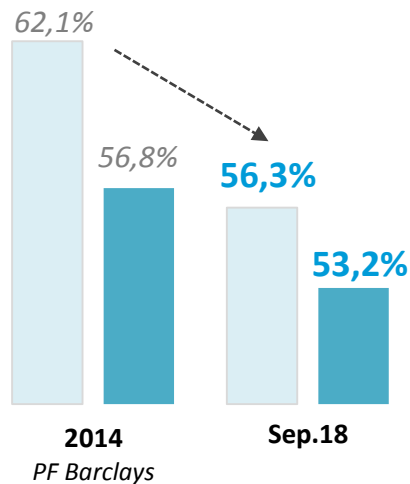
- Concentrar y optimizar la red urbana
- Flexibilizar las condiciones laborales para poder mantener la red rural

**Intensa transformación con mejora de la eficiencia**
**Nuestros ingresos han crecido más que los gastos en el PE 2014-18** (a pesar de un comportamiento de la curva de tipos peor de lo esperado)

CABK ex BPI, trailing 12M, 4T14 (PF w/Barclays Spain) = 100


**Mejora de la ratio de eficiencia**

Grupo, en %



■ Ratio de eficiencia "core"<sup>(2)</sup>  
■ Ratio de eficiencia recurrente (sin gastos extraordinarios)

**Plan Estratégico 2019-2021**  
 nuestra previsión es que el crecimiento de los ingresos vuelva a batir al de los gastos, a la vez que seguimos transformando el banco

Periodo de intensa transformación, a la vez que seguimos construyendo nuevas capacidades para generar ingresos

Ratio de eficiencia Core<sup>(2)</sup>  
**<55%**  
 en 2021E

**Mejoramos la eficiencia compatibilizándolo con la necesidad de inversión y pese a un entorno de tipos adverso**

(1) Incluye margen de intereses, comisiones netas y otros ingresos de seguros (primas vida-riesgo, puesta en equivalencia de SegurCaixa Adeslas)

(2) Gastos recurrentes (eliminando impactos extraordinarios) sobre ingresos Core del Grupo, que incluyen: margen de intereses, comisiones netas, otros ingresos de seguros (primas vida-riesgo, puesta en equivalencia de SegurCaixa Adeslas) y otras participadas de bancaseguros de BPI



1

Ofrecer la mejor experiencia al cliente



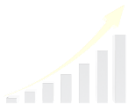
2

Acelerar la transformación digital para ser más eficientes y flexibles



3

Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa



4

Lograr una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera



5

**Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad**

Por nuestro origen, no concebimos la actividad financiera  
sin un fuerte compromiso con la sociedad

## Banca inclusiva

- **Banca universal:** banca para todo el mundo
- **Capilaridad:** La mayor capilaridad en España con vocación de mantenerla
- **Accesibilidad:** Esfuerzo inversor para garantizar la máxima accesibilidad a nuestros canales.
- **Referentes** en actividades destinadas al **bienestar financiero** y al **desarrollo de la sociedad**:
  - *Microcréditos* → **1º en Europa**
  - *Jubilación y ahorro a largo plazo* → **1º en España**
  - *Apoyo de sectores más allá de la actividad financiera* → **1º en España a través de AgroBank**



## Sensibilidad social en la actividad financiera

- **>350.000 reestructuraciones**
  - **>25.000 daciones en pago**
  - Parque de vivienda social de más de **27.000 viviendas**.
  - Mecanismos de ayuda y protección al consumidor como el SACH<sup>1</sup>
- 1 Servicio de Atención al Cliente Hipotecario



## Acción social de proximidad

- **>12.000 proyectos sociales anuales** en todo el territorio junto con ONGs y asociaciones
- **>10.000 empleados** en programa de voluntariado





Comprometidos con la sociedad: Nuestro Plan de banca socialmente responsable



PRIORIDADES 2019-21

Reforzar la cultura de transparencia con clientes

Contar con el equipo más diverso y preparado

Mantener el compromiso con la inclusión financiera

Fomentar la financiación responsable y sostenible

Impulsar la cultura financiera

Promover iniciativas sociales en los territorios

Somos un banco diferente y una entidad única:  
Rentabilidad y retorno a la sociedad están completamente alineados



<sup>(1)</sup> Al principio de cada año, al reportar los resultados del ejercicio financiero anterior, el Consejo de Administración puede fijar un techo al payout en efectivo a efectos de devengo del dividendo en capital regulatorio. Para el año 2019, es intención del Consejo aprobar un techo del 60% <sup>(2)</sup> Información pública. Fuente: Fundación Bancaria “la Caixa”



# BPI: Prioridades estratégicas 2019-21

Pablo Forero  
CEO – BPI



**1** Entorno macroeconómico

**2** BPI: punto de partida

**3** Plan estratégico 2019-21: aspectos clave

- i. Crecimiento sostenible en rentabilidad
- ii. Acelerar la transformación de la experiencia de cliente
- iii. Desarrollar los recursos humanos del banco
- iv. Mejorar la eficiencia operativa y organizativa
- v. Consolidar la reputación del banco basada en la calidad del servicio al cliente y a la sociedad

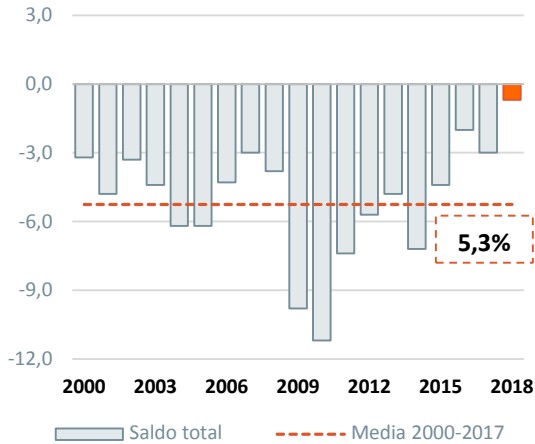
## La economía portuguesa ha corregido sus desequilibrios macroeconómicos

1

Entorno  
Macro

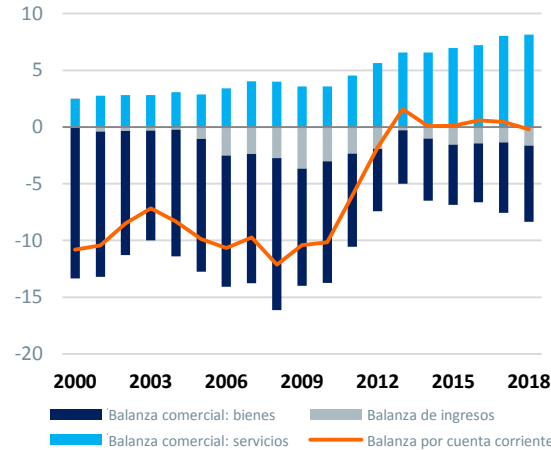
### Balanza fiscal

En % del PIB



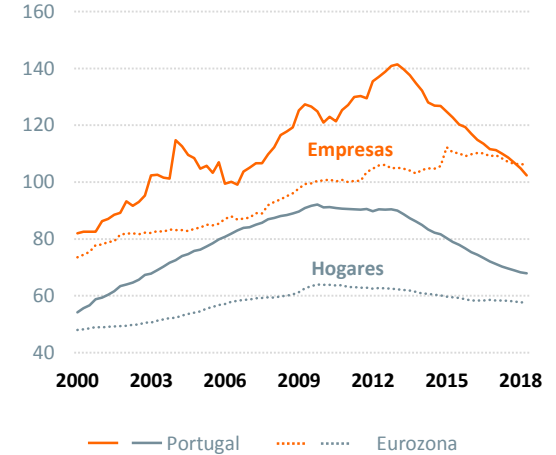
### Cuenta corriente

En % del PIB<sup>(1)</sup>



### Deuda privada bruta

En % del PIB<sup>(2)</sup>



- ▶ Se espera que el déficit fiscal **se reduzca hasta el 0,7% del PIB en 2018** – el déficit más bajo en democracia
- ▶ Los **diferenciales de la deuda pública se han reducido sustancialmente con la calificación crediticia de Portugal de nuevo en grado de inversión** por parte de las 3 principales agencias

- ▶ La **cuenta corriente ha registrado superávit** durante 5 años consecutivos (por primera vez en democracia) gracias a un menor déficit de la balanza comercial de bienes y a un mayor superávit de la de servicios
- ▶ Las **exportaciones ahora representan el 43% del PIB** (vs el 27% en 2005), gracias a la recuperación de la competitividad

- ▶ La **deuda de las empresas se ha reducido significativamente** desde su máximo de 2012, respaldada por la recuperación de la actividad
- ▶ El **proceso de desapalancamiento de los hogares también progresa favorablemente** pero a un ritmo más lento ya que la mayor parte de la deuda corresponde a hipotecas y tiene vencimientos a más largo plazo

(1) Datos de 2018 hasta agosto. Fuente: BPI Research y Banco de Portugal.

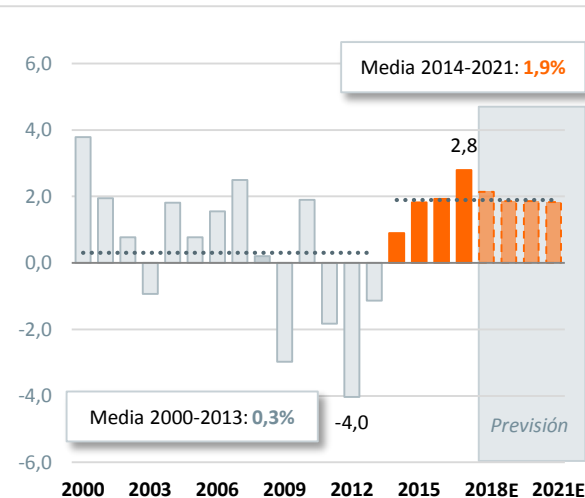
(2) Fuente: BPI Research, en base a datos BCE.

## Allanando el terreno para un crecimiento económico sostenido

1

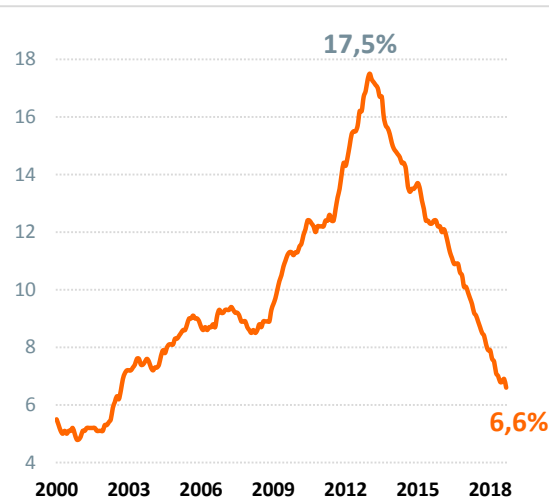
### Crecimiento del PIB real

En % i.a.<sup>(1)</sup>



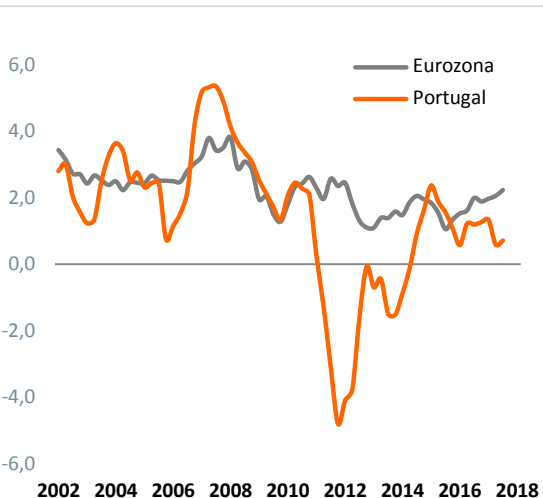
### Tasa de desempleo

En % de la población activa<sup>(2)</sup>



### Salarios del sector privado

Media móvil 12 meses, i.a.<sup>(3)</sup>



Entorno  
Macro

- ▶ Se espera una desaceleración suave a medida que **el ciclo económico madura**
- ▶ Se estima que el crecimiento del PIB real **se mantenga c.2% en 2019E-21E** con exportaciones e inversión (FBCF) como principales motores de crecimiento
- ▶ **Recuperación de la inversión** respaldada por mejora de la confianza empresarial, unas condiciones de financiación favorables y la expansión del sector turístico

- ▶ La **tasa de desempleo se ha reducido más de la mitad** desde 2013, alcanzando el 6,6% en septiembre de 2018
- ▶ Los **salarios del sector privado** crecieron un 0,1% al año entre 2010-2T 2018 (en tanto que subieron un 1,8% en la Eurozona)

(1) Fuente: BPI Research, en base a datos INE y BPI.

(2) Nota: cifras ajustadas por estacionalidad. Fuente: BPI Research en base a datos INE.

(3) Fuente: BPI Research en base a datos Eurostat.



1 Entorno macroeconómico

2 **BPI: punto de partida**

3 Plan estratégico 2019-21: aspectos clave

- i. Crecimiento sostenible en rentabilidad
- ii. Acelerar la transformación de la experiencia de cliente
- iii. Desarrollar los recursos humanos del banco
- iv. Mejorar la eficiencia operativa y organizativa
- v. Consolidar la reputación del banco basada en la calidad del servicio al cliente y a la sociedad

## La gran parte de la labor ya se ha llevado a cabo – ahorro en costes y generación de nuevos ingresos

2

Punto de partida



## Ahorro en costes

- ▶ **Reducción de plantilla:** 334 personas en 2016 + 617 personas en 2017 derivando en un ahorro de 53 MM€ al año
- ▶ **Infraestructura tecnológica:** migrados con éxito todos los centros de datos de BPI a la infraestructura de CABK y los centros de datos de contingencia en caso de desastre; ahorro de 4,1MM€ al año.
- ▶ **Gestión activa de los costes financieros:** ALM; cartera ALCO, financiación institucional, depósitos de clientes, etc.
- ▶ **Simplificación:** enfocando todos los equipos, inversiones y gastos hacía el negocio en Portugal
- ▶ **Ejecución exitosa** de 139 proyectos de ahorro en costes hasta el momento



## Generación de nuevos ingresos

- ▶ **Revisión completa de comisiones** para la mayoría de los productos y servicios
- ▶ Creación de **crédito al consumo como un negocio separado**
- ▶ **Plena coordinación de la Banca Corporativa y de Inversión (CIB)** de BPI con CIB de CABK
- ▶ Lanzamiento de **2 nuevos productos para particulares:** "Conta Valor" y "Habitação Taxa Fixa"
- ▶ Ejecución de un "**Plan de Eficiencia**" para ahorrar 440.000 horas-empleado/año en trabajo administrativo previamente realizado por equipos de ventas en nuestras sucursales
- ▶ Invirtiendo- por primera vez en 8 años - en **campañas publicitarias**



**~113 MM€**

En sinergias ya **totalmente realizadas** (131 proyectos)

**~78 MM€**  
sinergias en costes



**~12 MM€**

En ejecución (29 proyectos)

**~47 MM€**  
sinergias en ingresos

Objetivo de sinergias: **120 MM€** en 3 años



## Simplificación

- ▶ Recursos y gestión **centrados exclusivamente en el negocio core en Portugal**

	Cierre/venta	Cierre previsto
• BPI Capital Africa, P.L.	✓ Abril 2017	
• BPI Macau (Sucursal)	✓ Mayo 2017	
• BPI Johannesburg (O.R.)	✓ Sept 2017	
• BPI Geneva (O.R)	✓ Sept 2017	
• BPI Newark (O.R)	✓ Sept 2017	
• BPI Caracas (O.R)	✓ Nov 2017	
• BPI Moçambique Sociedade de Investimento, SA	✓ Dic 2017	
• BPI Madrid (Sucursal)		Nov 2018
• BPI Cayman (Banco)		Dic 2018
• BPI Cayman (Sucursal)		Dic 2018
• BPI France (Sucursal)		Dic 2018
• Banco Português de Investimento, SA (Banco)		Venta de activos y pasivos a CaixaBank y liquidación por fusión con Banco BPI, antes de finalizar el año



## Gobierno corporativo

- ▶ **Consejo renovado y más reducido**
- ▶ **Comités de control del Consejo** con nuevas dinámicas de trabajo → gobierno más efectivo
- ▶ **Comités de toma de decisiones** reflejando la estructura de gobierno de CABK
- ▶ **Nueva documentación y procedimientos de ICAAP, ILAAP, SREP, RDA...** dentro de los nuevos requisitos y expectativas del BCE
- ▶ **3 "funciones corporativas"** establecidas de acuerdo con la normativa CRDIV
- ▶ **Colaboración continua y transferencia de conocimientos entre los equipos de CABK y BPI**

La gran parte de la labor ya se ha llevado a cabo – refuerzo del capital

2

Punto de partida



Refuerzo del capital

2017

- ▶ **Emisión de Tier 2: 300MM€**
- ▶ **BPI Vida & Pensões vendido a VidaCaixa**

2018

- ▶ **Venta de la participación en Viacer (cervecera Super Bock)**
- ▶ **Venta de negocios:**
  - ▶ **Gestión de activos** → CABK AM
  - ▶ **Adquierecia** → Global Payments
  - ▶ **Tarjetas de crédito** → Comercia
  - ▶ **Equity trading y research** → CABK CIB (4T18 est.)

Impacto positivo en ratios de Capital Total: ~ 400 pbs

## Principales datos de BPI

2

Punto de partida

### 5ª mayor institución financiera en Portugal

- ▶ Por total de activos de **31 mil MME**
- ▶ **2MM** de clientes
- ▶ **4,9 mil** empleados

### Foco en banca comercial en Portugal

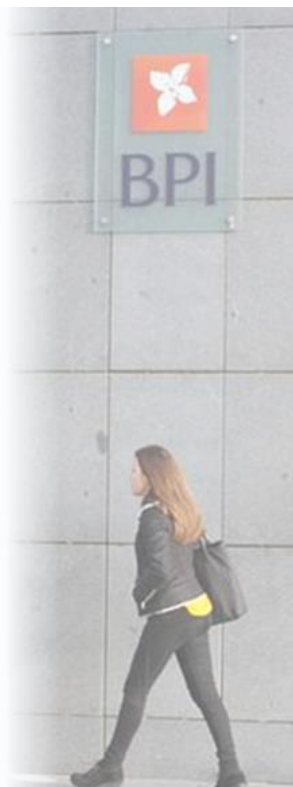
- ▶ Cuotas de mercado: **9,9%** en préstamos; **11,4%** en hipotecas; **9,9%** en depósitos<sup>(1)</sup>
- ▶ Red de distribución multicanal

### Parte del Grupo CaixaBank

- ▶ Una de las instituciones financieras líderes en la Península Ibérica, que posee el **94,9%** del capital de BPI
- ▶ Representa el **8%** de los activos consolidados de CaixaBank

### Grado de inversión por las 3 principales agencias de rating

- ▶ La deuda a largo plazo está actualmente calificada como Grado de Inversión por Fitch (**BBB**), Moody's (**Baa2**) y S&P (**BBB-**)



	Septiembre 2018
Beneficio neto consolidado (Ene-Sep; MME)	529,1
Beneficio neto en Portugal (Ene-Sep; MME)	324,4
Beneficio neto recurrente en Portugal (Ene-Sep; MME)	164,2
Recursos de clientes <sup>(2)</sup> (miles de MME)	33,2
Depósitos de clientes (miles de MME)	20,7
Cartera de crédito bruta (miles de MME)	23,4
Activos totales (miles de MME, consolidado)	30,6
Ratio NPE <sup>(3)</sup>	3,8%
Cobertura por deterioro y colateral	126%
Ratio CET1 <i>fully loaded</i>	13,1%
Ratio Capital Total <i>fully loaded</i>	14,8%
Ratio de apalancamiento <i>fully loaded</i>	7,2%
Oficinas (nº)	496
Empleados (nº)	4.898
Clientes (MM)	1,95

(1) A julio de 2018 para préstamos y depósitos y a agosto de 2018 para créditos hipotecarios; fuente: estadísticas de BPI y del Banco de Portugal.

(2) Los recursos del cliente consisten en depósitos y bonos minoristas, y recursos de clientes fuera de balance (fondos de inversión, capitalización de seguros y ofertas públicas).

(3) De acuerdo con criterio EBA (European Banking Authority).

NOTA: Todas las cifras se refieren únicamente a la actividad en Portugal (excluyen BFA y BCI).

## Posicionamiento de BPI hoy – dinámicas positivas y sólida posición de capital

2

Punto de partida

### Crecimiento sostenido de la rentabilidad

Resultados a Sep-18 (Portugal)

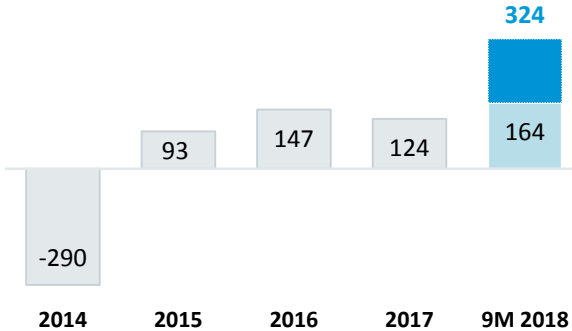
Resultado atribuido recurrente <sup>(1)</sup>

**164MM€**  
+20% i.a.

RoTE recurrente

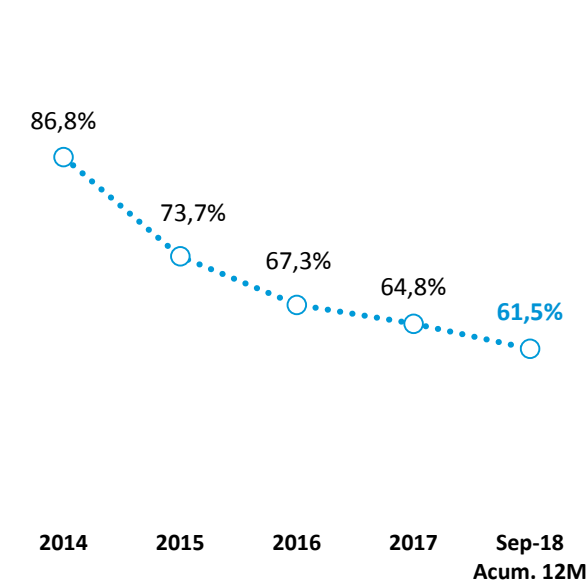
**8,6%**

Resultado atribuido (Portugal), en MM€



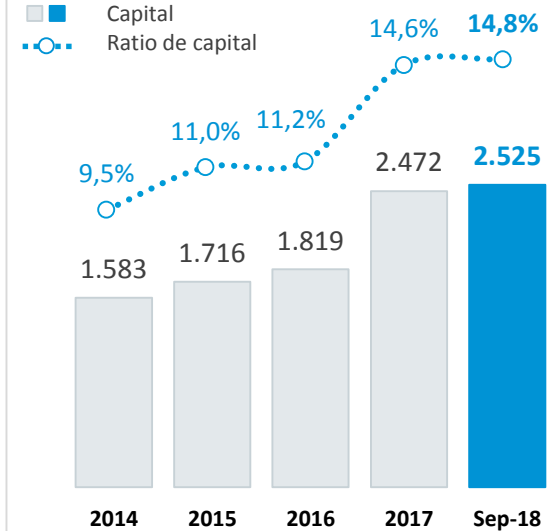
### Mejora de la eficiencia

Ratio de eficiencia core <sup>(2)</sup>



### Sólida posición de capital

Capital Total<sup>(3)</sup>, en MM€ y en %



**BPI está recorriendo una historia de crecimiento de ingresos**

(1) Resultado recurrente excluyendo impactos extraordinarios.

(2) Gastos recurrentes operativos en % de ingresos core.

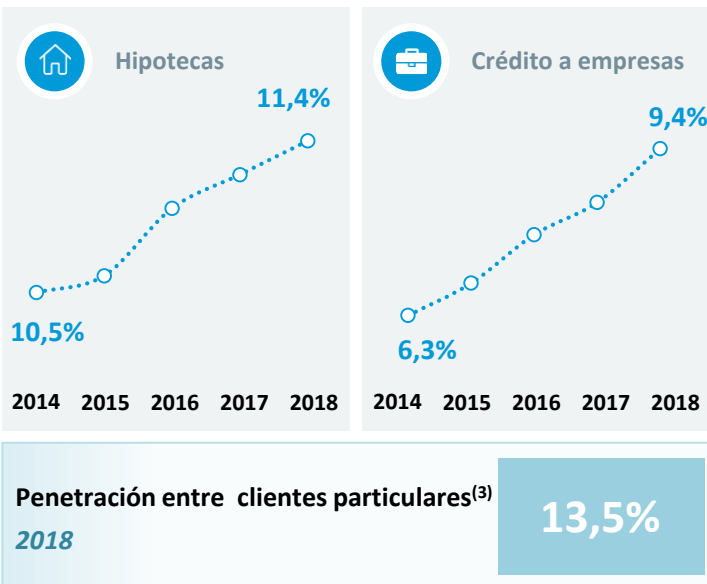
(3) Actividad doméstica en 2014-16 y datos consolidados en 2017-18 (phase-in).

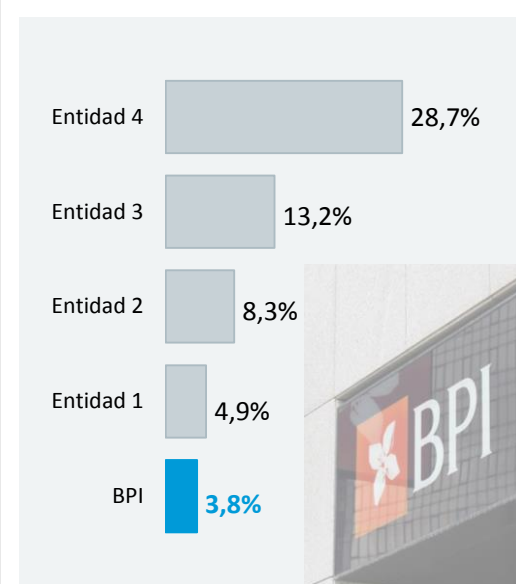
**Posicionamiento de BPI hoy – foco comercial**
**2**
*Punto de partida*
**Mejor dinamismo comercial**

Actividad reportada en Portugal (Δ stock), Sep. 2018 v.a.


**Crecimiento en cuotas de mercado**

Cuotas de mercado, Ago. 2018


**Mejor riesgo que los comparables**

 Ratio NPE<sup>(4)</sup>

**Crecimiento del crédito manteniéndose bajos los ratios de riesgo**

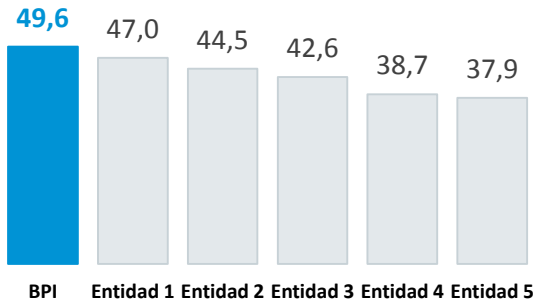
(1) Préstamos personales, compra de coche y tarjetas de crédito.

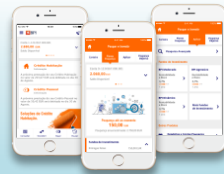
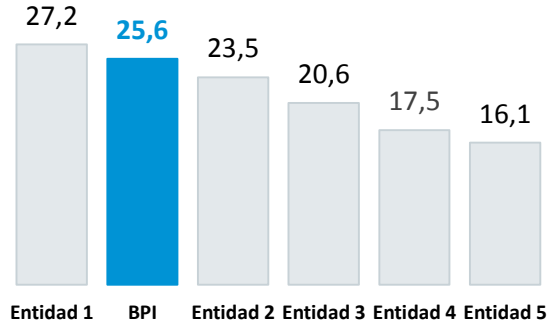
(2) Excluyendo depósitos de BPI Vida, BPI Gestão de Activos y sus respectivos fondos de inversión y de pensiones.

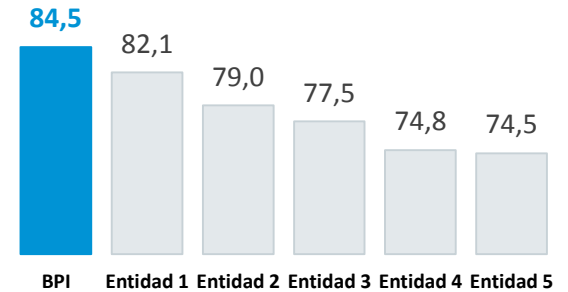
(3) Fuente: BASEF Banca.

(4) Según reportado por entidades, criterio EBA. Grupo comparables incluye: Caixa Geral, Millenium BCP, Novobanco y Santander Totta. Datos de BPI a septiembre 2018, datos de entidades comparables a junio 2018.

**Posicionamiento de BPI hoy – canales digitales**
**2**
*Punto de partida*
**Líder en penetración de banca online**

 Personas físicas, penetración en banca online en % <sup>(1)</sup>

**#1**
**BPI ha ido lanzando muchas nuevas funcionalidades en sus Apps**

 Personas físicas, penetración en banca móvil en % <sup>(1)</sup>

**#2**
**Líder en banca online de empresas**

 Empresas, penetración en banca online en % <sup>(1)</sup>

**#1**
**BPI está en vanguardia dando respuesta a las rápidamente cambiantes necesidades digitales de los clientes**

(1) Porcentaje de clientes de cada banco que usa el canal en su banco.  
Fuente: BASEF Banca, DataE 2018

1

Entorno macroeconómico

2

BPI: punto de partida

3

**Plan estratégico 2019-21: aspectos clave**

- i. Crecimiento sostenible en rentabilidad
- ii. Acelerar la transformación de la experiencia de cliente
- iii. Desarrollar los recursos humanos del banco
- iv. Mejorar la eficiencia operativa y organizativa
- v. Consolidar la reputación del banco basada en la calidad del servicio al cliente y a la sociedad



## 5 Prioridades estratégicas



### Rentabilidad

Crecimiento  
sostenible



### Experiencia de cliente

Acelerar la  
transformación



### Recursos humanos

Desarrollo



### Eficiencia

Mejora



### Calidad

Servicio a los clientes  
y a la sociedad

Plan Estratégico 2019-21

**Rentabilidad**

Experiencia de cliente

Recursos humanos

Eficiencia

Calidad

### Crecimiento sostenible de la rentabilidad



- ▶ Crecimiento selectivo del crédito: **consumo, hipotecas, empresas**
- ▶ Promover la **diversificación** de los ahorros de los clientes
- ▶ Foco en **nóminas de clientes**
- ▶ Reforzar la distribución de **productos de seguros**
- ▶ Fortalecer el **análisis de la rentabilidad** por operación
- ▶ Implementación de **IRB**
- ▶ **Simplificar** la oferta de productos, servicios y precios
- ▶ Mantener una **base de costes estable**

Crecimiento volúmenes, 2019E-21E TACC

Crédito clientela



Crédito al consumo ~8%

~5%



Crédito a empresas ~ 5%

Recursos de clientes



Fondos de inversión <sup>(1)</sup> y seguros de ahorro ~6%

~3%

(1) Excluye inmobiliario, fondos de tesorería en mercados monetarios y productos con capital garantizado. Incluye ofertas públicas.

Plan Estratégico 2019-21

Rentabilidad

Experiencia de cliente

Recursos humanos

Eficiencia

Calidad

### Acelerar la transformación de la experiencia de cliente



- ▶ Revisión de procesos con el foco centrado en la **experiencia de cliente**
- ▶ Aprovechar **analítica avanzada (advanced analytics)** para conocer y comprender mejor las necesidades de los clientes
- ▶ Desarrollar el **potencial de ecosistema (Life Journeys, tecnología CABK)**
- ▶ Proporcionar **herramientas de venta adecuadas**
- ▶ **Incrementar el % de los clientes digitales <sup>(1)</sup> → objetivo 2021E: >50% (vs. 41% 2018)**

### Desarrollar los recursos humanos del banco



- ▶ Potenciar la **formación y desarrollo** a todos los niveles
- ▶ Fomentar la **gestión del talento**
- ▶ Promover una **cultura ágil** que fomente la **motivación e implicación**
- ▶ Promover la **integración cultural en el Grupo Caixabank**

(1) Porcentaje calculado sin restricciones de edad.

**Plan Estratégico 2019-21**

Rentabilidad

 Experiencia de  
cliente

 Recursos  
humanos

**Eficiencia**
**Calidad**
**Mejorar la  
eficiencia  
operativa y  
organizativa**


- ▶ Revisar continuamente nuestras **redes de distribución**
- ▶ **Simplificar nuestros procesos**
- ▶ **Centralizar** los procesos no comerciales
- ▶ **Diferenciar niveles de servicio** en función del valor potencial del cliente
- ▶ Uso extensivo de la **digitalización** para mejorar la eficiencia

**Consolidar la  
reputación  
basada en la  
calidad del  
servicio al  
cliente y a la  
sociedad**

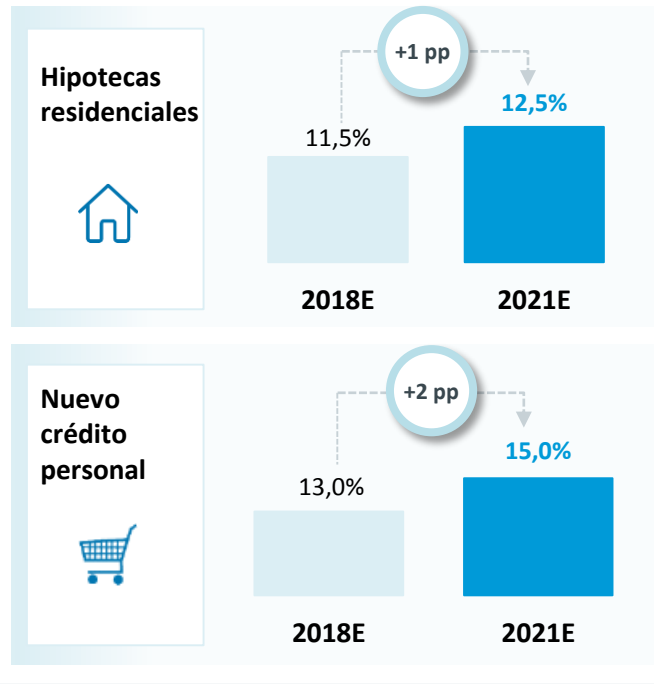

- ▶ Mantener una **alta calidad de servicio** a los clientes
- ▶ Posicionar BPI como **un referente en gestión responsable y compromiso social**


**Mejor banco  
en Portugal  
2018**

**#1 índice de  
satisfacción CSI  
Banca (1S18)**

**Objetivos de negocio 2019E-21E**
**3**
*Plan Estratégico 2019-21*
**Se espera que la cartera crediticia crezca por encima del mercado**

Cuotas de mercado en %


**Continuar mejorando en canales digitales y experiencia en productos de ahorro a largo plazo**

	<b>Domiciliación de nóminas</b>	~6%	TACC 2019E-21E
	<b>Clientes digitales<sup>(1)</sup></b>	>50%	2021E vs. 41% 2018
	<b>Satisfacción del cliente<sup>(2)</sup></b>	Top 3	2019E-21E
	<b>Crédito al consumo</b>	~8%	TACC 2019E-21E
	<b>Crédito a empresas y negocios</b>	~5%	TACC 2019E-21E
	<b>Fondos de inversión<sup>(3)</sup> y seguros de ahorro</b>	~6%	TACC 2019E-21E

(1) Porcentaje calculado sin restricciones de edad.

(2) Para particulares y empresas, en general, índices de satisfacción de banca online y canales digitales según estudios de mercado de compañías independientes.

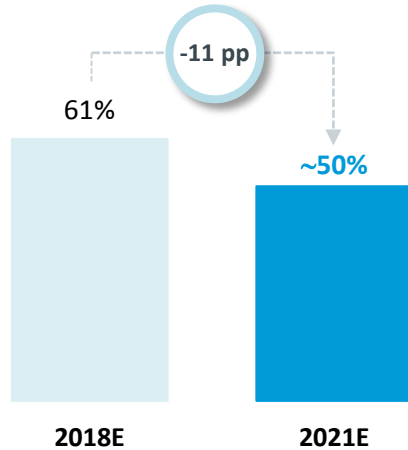
(3) Excluye inmobiliario, fondos de tesorería en mercados monetarios y productos con capital garantizado. Incluye ofertas públicas.

## Objetivos financieros 2019E-21E

3

Plan Estratégico 2019-21

### Ratio de eficiencia *core* <sup>(1)</sup>



### Ingresos *core*<sup>(2)</sup>

~ 7%

TACC 2019E-21E

### Costes recurrentes

~ 0%

TACC 2019E-21E

### Ratio de eficiencia *core* <sup>(1)</sup>

~ 50%

2021E

### Ratio de morosidad

<3%

2021E

**Mejora del resultado neto apoyada en el crecimiento de los ingresos, unos costes estables y un CoR bajo**

(1) Gastos recurrentes operativos en % sobre ingresos *core*.

(2) MI, dividendos, comisiones netas, resultado por puesta en equivalencia (Allianz, Unicre y Cosec) y servicios pagados por los negocios vendidos a CaixaBank.

*Crear Valor*



*con Valores*



# Proyecciones y objetivos financieros

Javier Pano  
CFO





1

Un sólido **punto de partida**

2

Palancas clave para una rentabilidad sostenible

3

Distribución de capital

4

Objetivos financieros

## Una corroborada trayectoria de cumplimiento

Plan Estratégico 2015-18 cumplido en su mayor parte...

...a pesar de un entorno complejo

	Objetivo 2018 <sup>(1)</sup>	Septiembre 2018
<b>Rentabilidad</b>	RoTE <sup>(2)</sup>	9-11% → <b>9,4%</b>
	Ratio de eficiencia recurrente <sup>(3)</sup>	~55% → <b>53%</b>
	Ingresos core CABK <sup>(4)</sup>	~4% TACC 2017-18 → <b>6%</b>
	Costes oper. recurrentes CABK <sup>(5)</sup>	2014 planos → <b>~0%</b>
	Coste del riesgo <sup>(6)</sup>	<40 pbs → <b>20 pbs</b>
<b>Capital</b>	CET1 FL % <sup>(7)</sup>	11-12% → <b>11,4%</b>
	Capital Total FL %	>14,5% → <b>15,2%</b>
<b>Pay-out en efectivo</b>		≥50% → <b>56%</b> <i>Media 2015-17</i>

### Sólida recuperación económica pero...

- **Tipos de interés negativos durante 3 años del plan**
- **Debilidad volúmenes crédito → mayor de la esperada**
- **Eliminación de cláusulas suelo en hipotecas**
- **Presiones competitivas en determinados segmentos**
- **Regulación → más... y más exigente**

(1) Objetivos revisados en la revisión intermedia del plan (diciembre 2016). (2) RoTE acumulado 12 meses según reportado en 3T18. Ajustando según la nueva definición (incluyendo los ajustes por valoración en el denominador), el RoTE acumulado 12 meses a septiembre de 2018 se situaría en 9,5%. (3) Ratio de eficiencia acumulado 12 meses eliminando los gastos extraordinarios. (4) MI + Comisiones + ingresos de seguros por primas de vida-riesgo y puesta en equivalencia de SegurCaixaAdeslas. Acumulado 12 meses. (5) Costes administrativos recurrentes, depreciación y amortización. 2014 PF con Barclays España. Acumulado 12 meses. (6) Acumulado 12 meses. Excluyendo una reversión extraordinaria de provisiones en 3T18. (7) 11,7% a septiembre de 2018 PF de las ventas del negocio inmobiliario y de REP, según la estimación actual.

## El entorno macro se modera en línea con las expectativas y la madurez del ciclo económico

### Economías ibéricas

Crecimiento previsto del PIB real

**~2% i.a.**

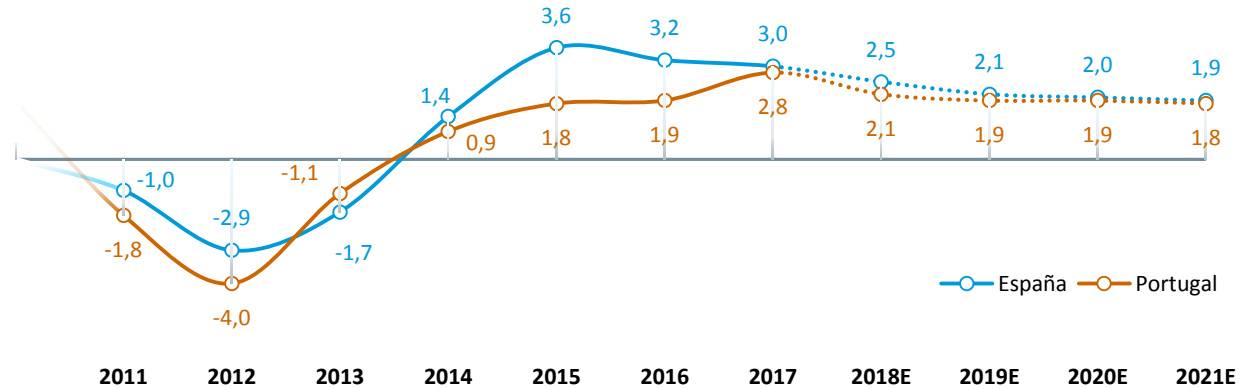
en 2019E-2021E

#### Plan Estratégico 2011-14

#### Plan Estratégico 2015-18

#### Plan Estratégico 2019-21

PIB real, % i.a.



### Un entorno macro cambiante



**Una estrategia que evoluciona**

#### Resesión económica

- ▶ Crecimiento orgánico/inorgánico
- ▶ Esfuerzos en reducción de costes
- ▶ Refuerzo del balance

#### Recuperación económica

- ▶ Crecimiento orgánico
- ▶ ↑ Rentabilidad para cubrir Ke
- ▶ Gestionando el legado de la crisis

#### Velocidad de crucero

- ▶ Impulso de la mayoría de motores
- ▶ Rentabilidad sostenible
- ▶ Preparando el banco para el futuro  
→ invirtiendo y transformando

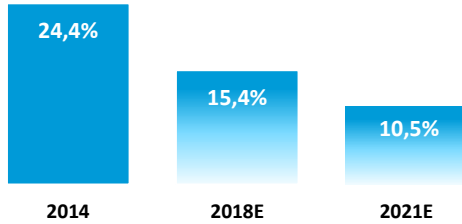
## Se espera un crecimiento más sostenible

### Dinámicas favorables del mercado laboral

Tasa de paro (media anual), %

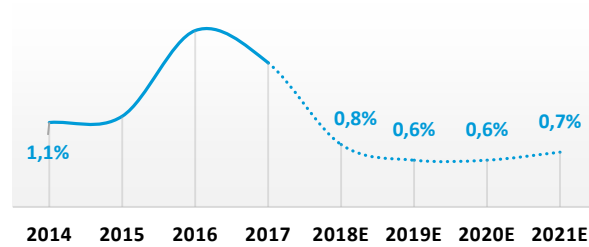


**España**



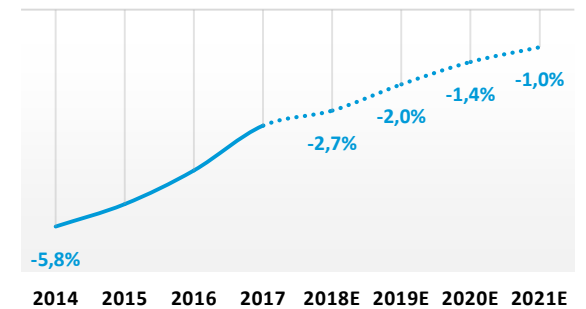
### Reequilibrio externo sostenido

Balanza por cuenta corriente, en % del PIB

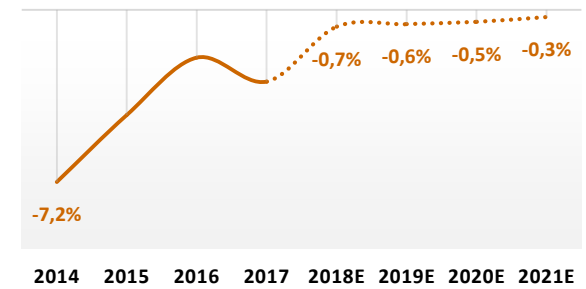
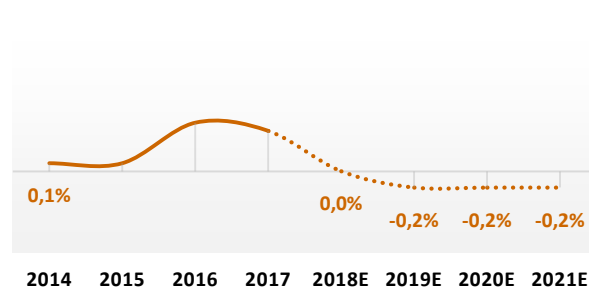
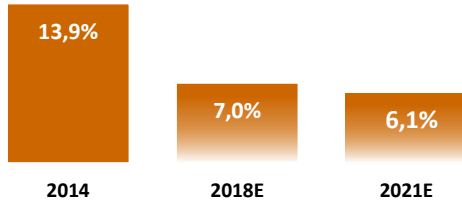


### Consolidación fiscal continuada

Déficit fiscal, en % del PIB



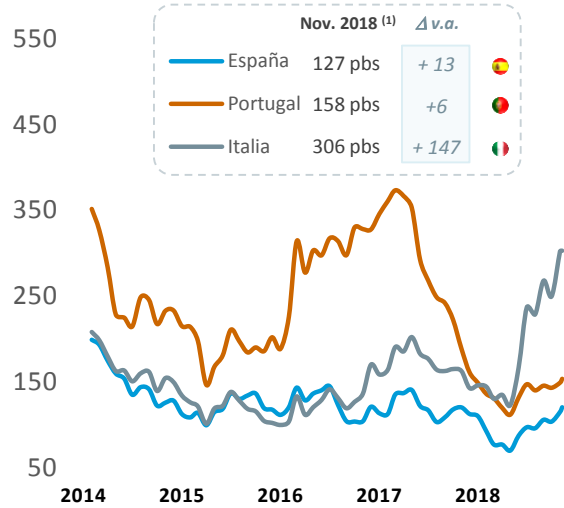
**Portugal**



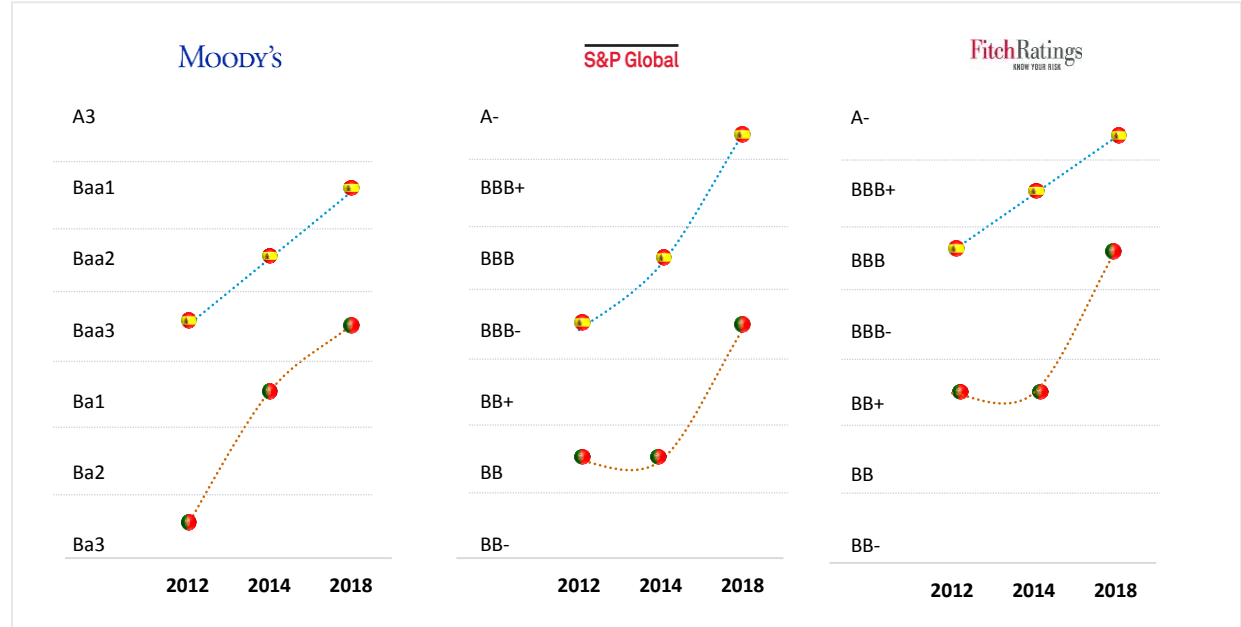
## Las menores primas de riesgo y las mejoras de rating reflejan unos mejores fundamentales

### Prima de riesgo estable en niveles bajos

Prima de riesgo soberano vs. bono alemán a 10 años, media mensual en pbs



### Rating de deuda soberana: España y Portugal

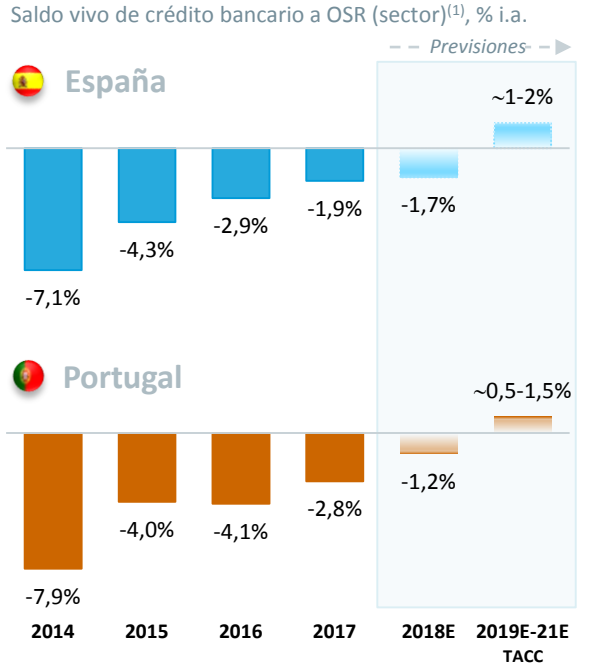


Los menores costes de financiación han facilitado el reequilibrio económico

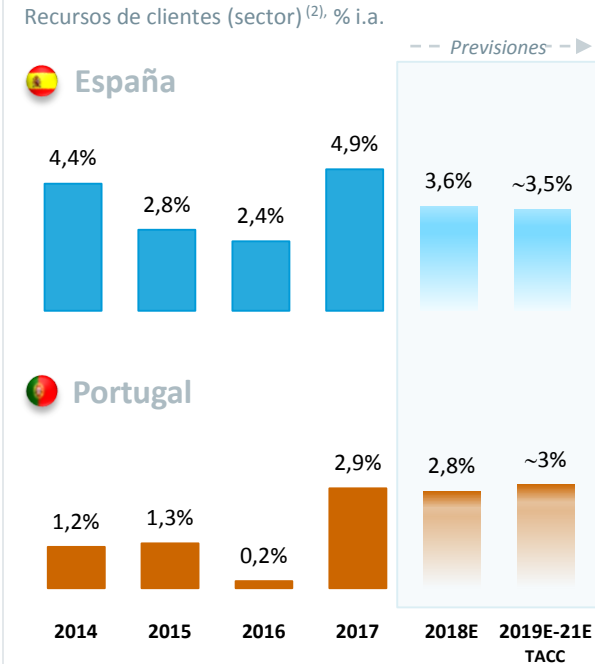
(1) A 22 de Noviembre de 2018.  
Fuentes: Bloomberg y agencias de rating.

Se espera un crecimiento modesto en volúmenes del sector y una subida muy gradual de tipos de interés

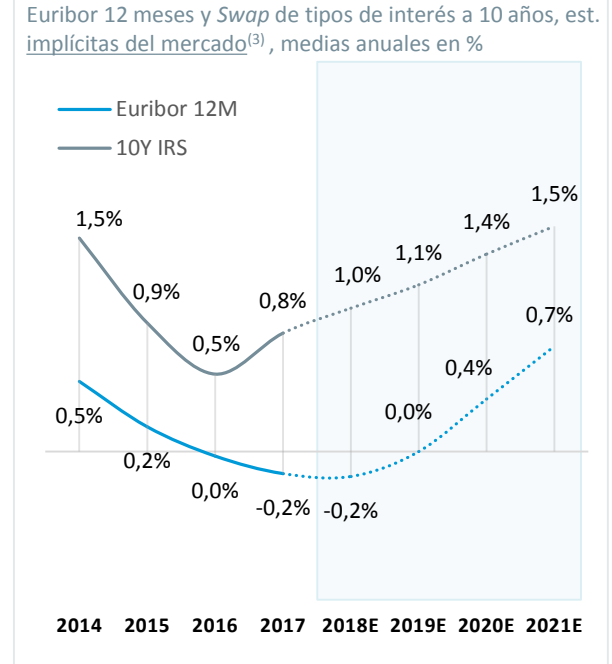
## Volumen de crédito (sector)



## Recursos de clientes (sector)



## Tipos de interés de mercado



**Plan basado en supuestos conservadores de volúmenes y tipos de interés**

(1) OSR: otros sectores residentes. Previsiones 2018E-21E de CaixaBank Research. La evolución del crédito vivo esta sujeta a un grado inusual de incertidumbre dada la volatilidad inducida por las ventas de cartera.

(2) Previsiones 2018E-21E de CaixaBank Research.

(3) Tipos de interés *forward* a 31 de julio de 2018 usados en las proyecciones financieras. Los tipos de interés *forward* a fecha actual no son materialmente diferentes de los utilizados en las proyecciones del Plan. Medias anuales.

Fuentes: Banco de España, Banco de Portugal, BCE y CaixaBank Research.



1

Un sólido punto de partida

2

Palancas clave para **una rentabilidad sostenible**

3

Distribución de capital

4

Objetivos financieros

## Determinantes clave del RoTE

RoTE <sup>(1)</sup>  
**>12%**  
Objetivo 2021E

1

**Crecimiento de los ingresos *core***

2

**Inversión y transformación**

3

**Reducción del riesgo**

4

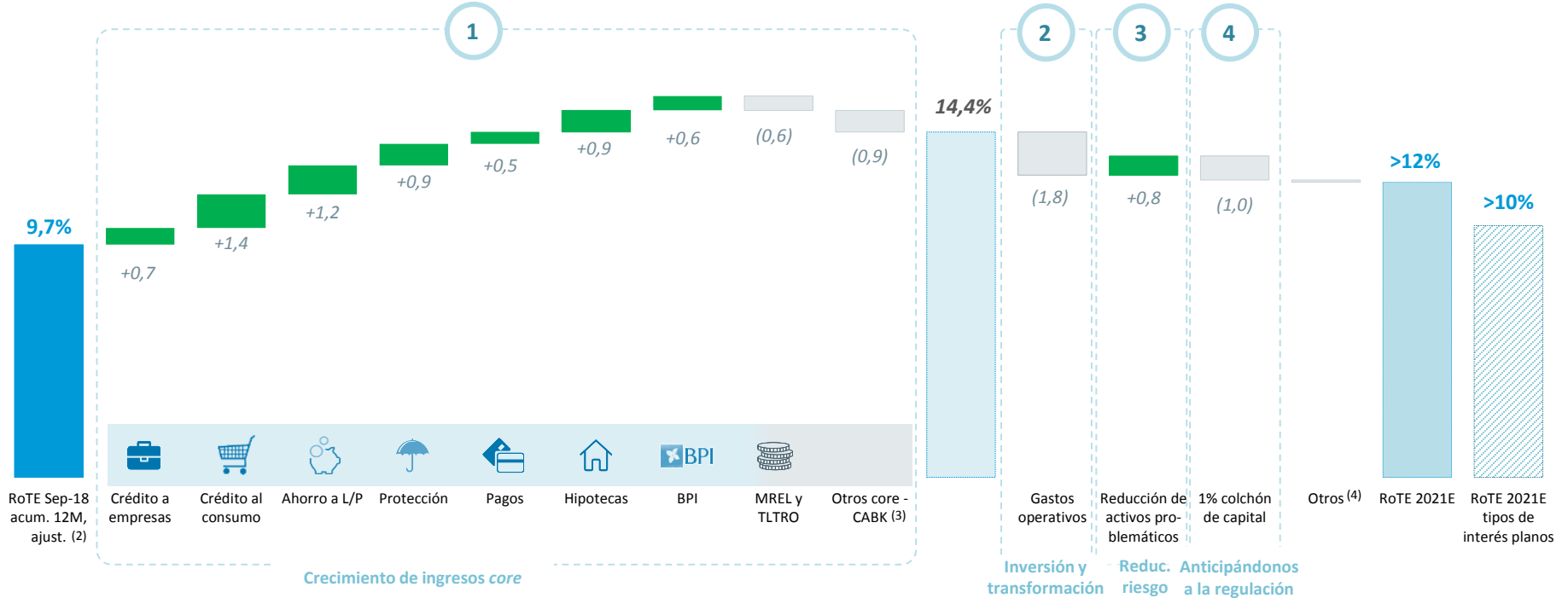
**Anticipándonos a la regulación**

Construyendo un colchón de transición para los nuevos requerimientos de capital



## El crecimiento de los ingresos core y los menores costes de los activos problemáticos impulsan la mejora del RoTE

Evolución del RoTE<sup>(1)</sup>: Septiembre-2018 acumulado 12M – 2021E, después de impuestos en % y pp



### Los resultados de BFA no están incluidos en las proyecciones

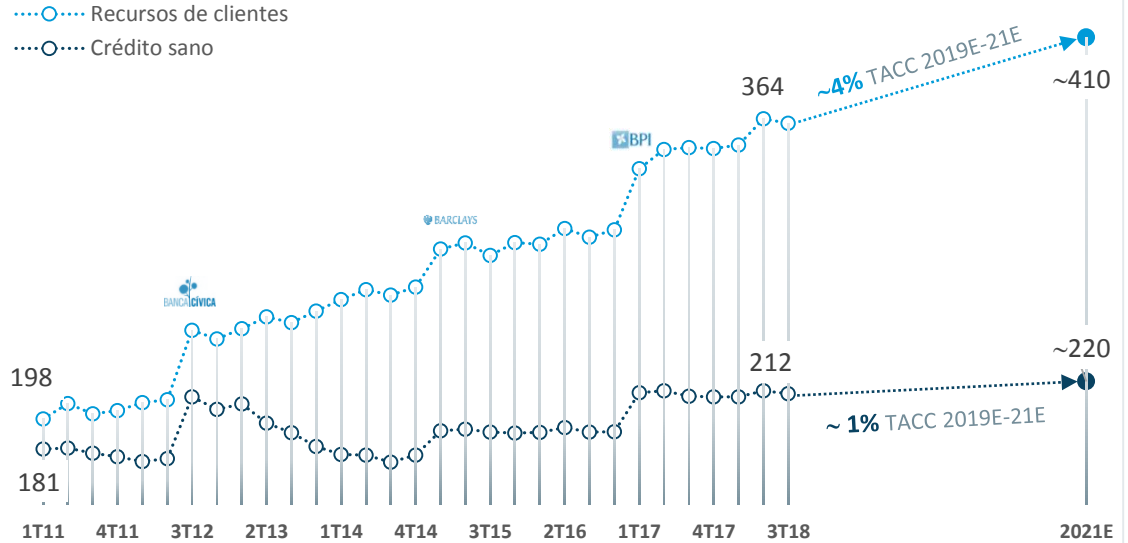
- (1) Recursos propios tangibles redefinidos como fondos propios (incluyendo ajustes de valoración) menos activos intangibles.
- (2) RoTE ajustado por extraordinarios (venta de REP, recompra de ServiHabitat y reversión extraordinaria de provisiones en 3T18) y pro-forma excluyendo el beneficio de REP y BFA.
- (3) Incluye otros ingresos core CABK no incluidos en categorías anteriores (distintos a costes de financiación que ya están atribuidos a categorías anteriores).
- (4) Incluye otros impactos en PyG y fondos propios.

El crecimiento en volúmenes es un factor clave para el crecimiento de los ingresos core

1

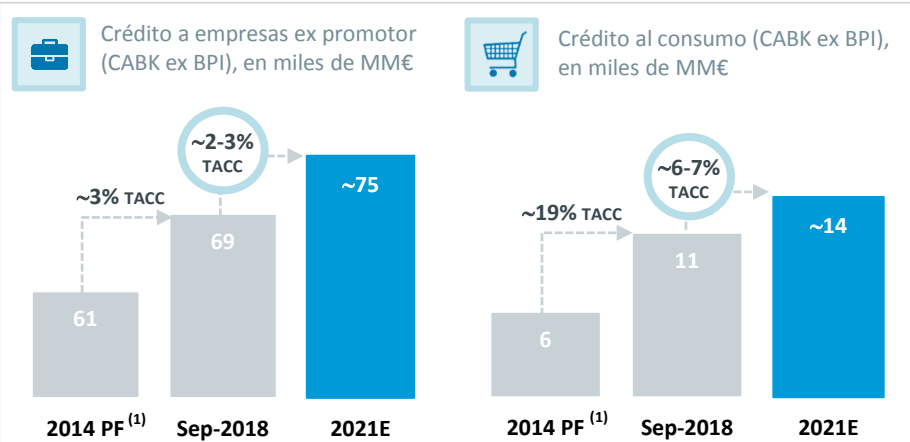
Recursos de clientes  
**~4%**  
 Crédito sano  
**~1%**  
 TACC 2019E-21E

Recursos de clientes y crédito sano, en miles de MM€



- ▶ El ahorro a largo plazo seguirá impulsando el crecimiento de los recursos de clientes
- ▶ Mejora gradual de la cartera de crédito sano respaldada por el crecimiento de la nueva producción y las tendencias de dudosos

### Crecimiento sesgado hacia segmentos con mayor potencial



Economía española

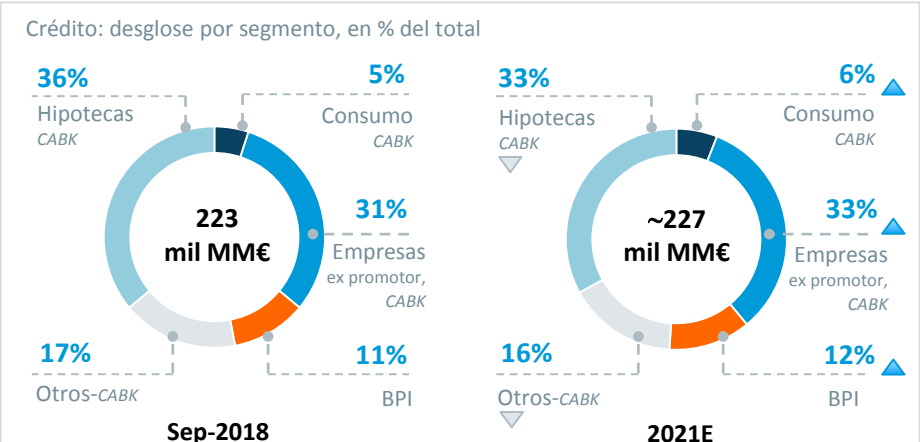
La inversión en bienes de equipo (ex promotor) en España está creciendo fuertemente<sup>(2)</sup>

**+8,0 i.a. 2018E**

El consumo de bienes duraderos está aún por debajo de los niveles pre-crisis<sup>(3)</sup>

**~90% de los niveles de 2007**

### Hacia una cartera de crédito más diversificada y rentable



- ▶ Cambio del mix hacia segmentos más rentables
- ▶ Perspectiva conservadora en nueva producción de hipotecas ya que el foco está en valor más que en volumen
- ▶ Continúan las tendencias positivas de crecimiento del crédito en BPI

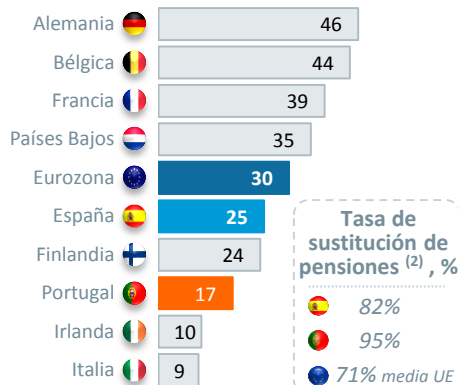
(1) PF Barclays España.  
 (2) Fuente: INE (España).  
 (3) Fuente: CaixaBank Research, en base datos INE (España).

+1,2 pp

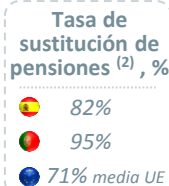
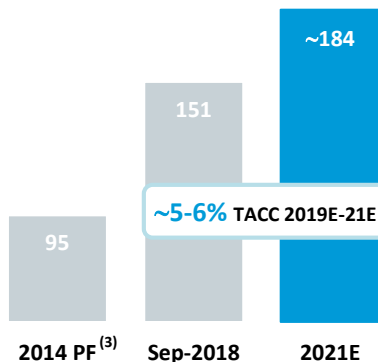
Sigue el rentable cambio de mix en ahorro de clientes hacia activos bajo gestión y seguros de ahorro

## Capturando el potencial en ahorro a largo plazo

Penetración en seguros de ahorro y planes de pensiones privados, % de hogares<sup>(1)</sup>



Ahorro a largo plazo (activos bajo gestión + seguros de vida-ahorro), en miles de MM€



~5-6% TACC 2019E-21E

### Ganancias de cuota de mercado

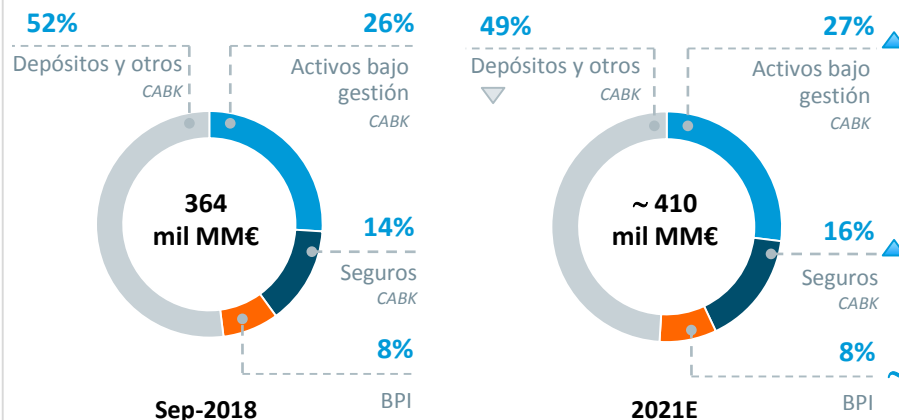
Cuota de mercado en ahorro a largo plazo (España)<sup>(4)</sup>



**Siguientes en el ranking<sup>(5)</sup>:**  
 13,3% entidad 1  
 11,9% entidad 2

## Cambio de mix rentable

Recursos de clientes: desglose por segmento, en % del total



- ▶ Aumento del peso del ahorro a largo plazo → resistencia en un entorno de tipos bajos
- ▶ Las capacidades de asesoramiento y la propiedad de las fábricas de producto son factores clave
- ▶ La alta proporción de depósitos de particulares a coste cero proporciona una ventaja ante el ciclo de tipos
- ▶ La granularidad de las cuentas procedentes de una gran base de clientes particulares aporta estabilidad

(1) Fuente: BCE basado en encuesta financiera a los hogares.

(2) Tasa neta de sustitución de pensiones: derecho a la pensión neta individual dividido por los ingresos netos pre-jubilación para un asalariado medio (2016). Fuente: OCDE.

(3) PF Barclays España.

(4) Cuota de mercado de fondos de inversión propios, planes de pensiones y seguros de vida-ahorro. Fuente: ICEA e Inverco.

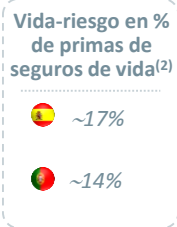
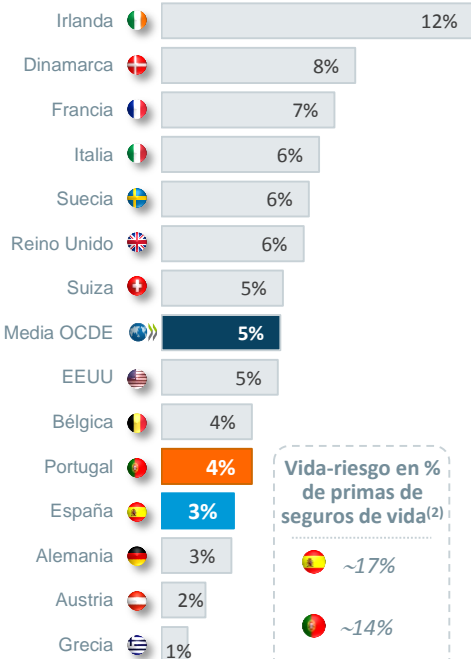
(5) El grupo de entidades comparables incluye BBVA y Santander.

+0,9 pp

## Los seguros de vida-riesgo y no vida también mantienen una senda de crecimiento

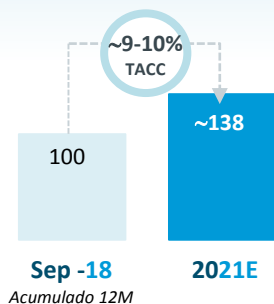
### Rápido crecimiento en seguros de vida-riesgo

Total de primas (brutas) en % del PIB <sup>(1)</sup>



**PRI** Principles for Responsible Investment **VidaCaixa**

Primas seguros de vida-riesgo <sup>(3)</sup> (netas), Sep-18 acum. 12M = 100

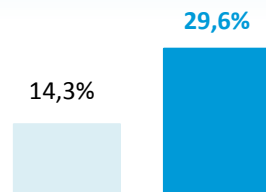


### Ganando cuota a los competidores en seguros de no-vida



**SegurCaixa Adeslas**

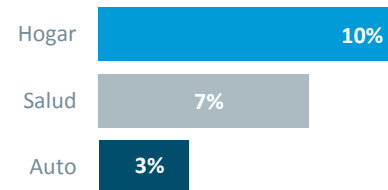
Primas de no-vida (España), Δ 2014-sep.18 (acum.12M), en %



Mercado **SegurCaixa Adeslas**

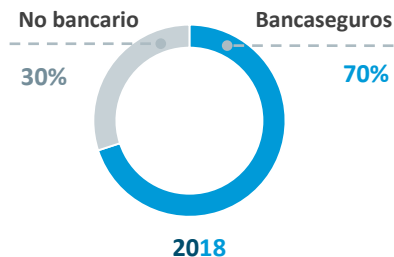
### Capturando potencial entre los clientes...

% de clientes particulares de CABK que tienen el producto, septiembre de 2018



### Beneficiándonos de una potente red

Nueva producción de SegurCaixa Adeslas por canal, en %



(1) Fuente: OCDE (datos de 2016).

(2) Últimos datos disponibles: enero-septiembre 2018 para España; 2016 para Portugal.

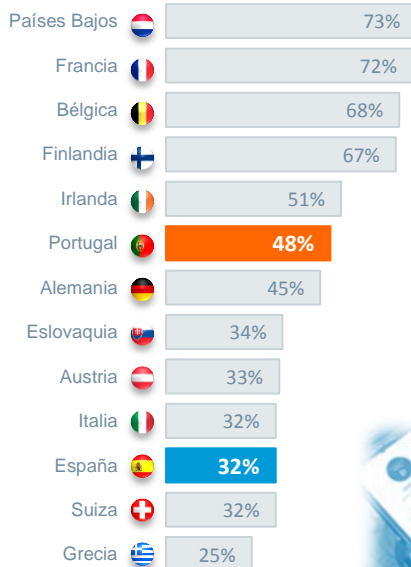
(3) Ingresos y gastos amparados por contratos de seguro y reaseguro.

+0,5 pp

## Las nuevas oportunidades de negocio en medios de pago apoyan las comisiones bancarias

### La penetración de pagos sin efectivo en España es todavía baja

Penetración de pagos sin efectivo por país <sup>(1)</sup>, en %



### La creciente facturación en tarjetas de crédito aumenta su contribución a las comisiones bancarias recurrentes

**Comisiones de emisión, adquisición y cajeros<sup>(2)</sup>**

~12%

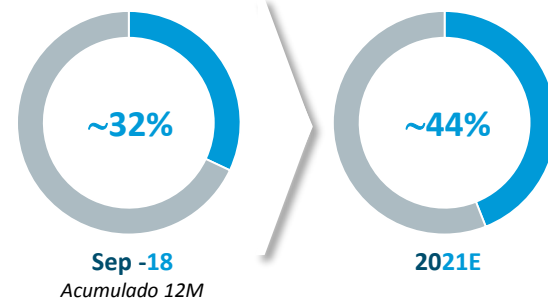
TACC 2019E-21E

**Facturación tarjetas de crédito**

~12%

TACC 2019E-21E

Comisiones de emisión, adquisición y cajeros, en % de las comisiones bancarias recurrentes (CABK ex BPI)



### Impulsada por soluciones innovadoras, alianzas y liderazgo del mercado

Acuerdos con socios líderes



+ Fintechs

Cuota de mercado (España)

**23%** Facturación de tarjetas de crédito


**27%** Facturación TPVs



**El entorno de datos protegidos proporciona una ventaja competitiva única**

(1) Porcentaje de transacciones sin efectivo en puntos de venta por país (importe de las operaciones). Fuente: BCE documento ocasional #201 "El uso del efectivo por los hogares de la zona euro" (noviembre 2017).

(2) Nótese que la categoría de "Pagos" en la evolución del RoTE incluye comisiones relativas a emisión, adquisición y cajeros, así como otras comisiones transaccionales.

 **BPI**  
Ing. core +0,6 pp 

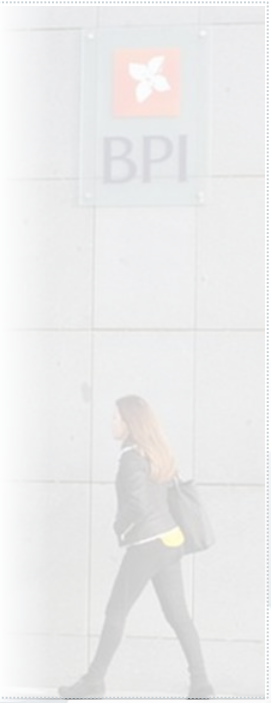
Crece la contribución del segmento BPI a los ingresos *core* y al resultado del Grupo

Principales objetivos financieros – segmento BPI

TACC 2019E-21E



 <b>Objetivo estratégico</b>	<b>RoTE recurrente – 2021E</b>	<b>Ratio de eficiencia <i>core</i> – 2021E</b>
	<b>~11%</b>	<b>~50%</b>



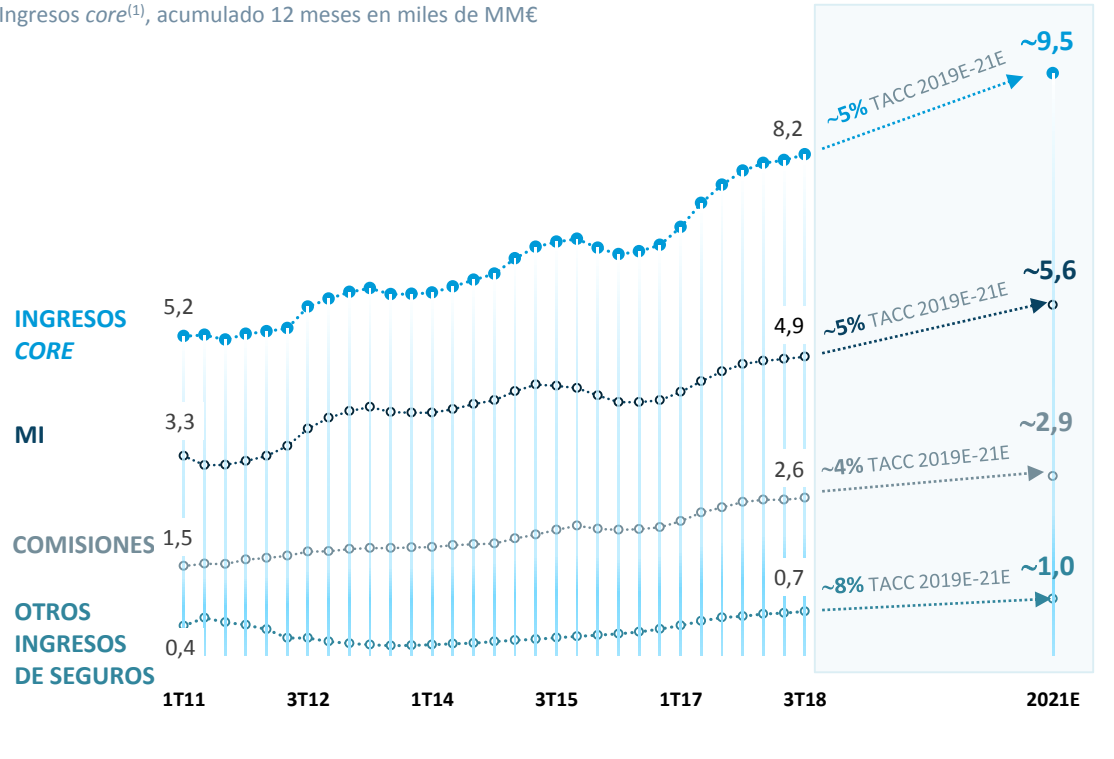
Los resultados de BFA no están incluidos en las proyecciones

Se espera un crecimiento de los ingresos core de c.5% TACC con apoyo generalizado de las distintas líneas

1



Ingresos core<sup>(1)</sup>, acumulado 12 meses en miles de MM€



(1) MI, comisiones netas, primas de vida-riesgo y resultado por puesta en equivalencia de SegurCaixa Adeslas y de participadas de bancaseguros de BPI.

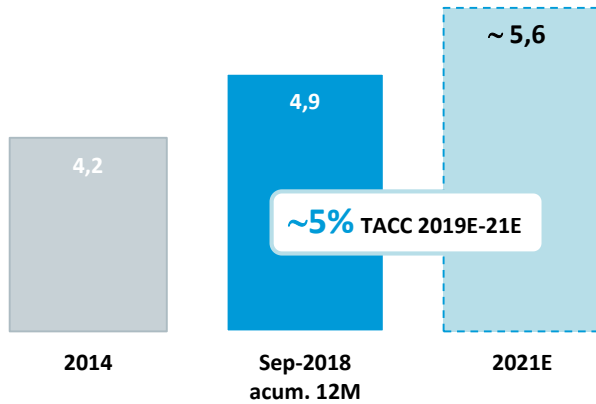


## Crecimiento del MI impulsado por la nueva producción de crédito en determinados segmentos

1

### Objetivo de MI

MI, en miles de MM€



### Escenario de tipos planos

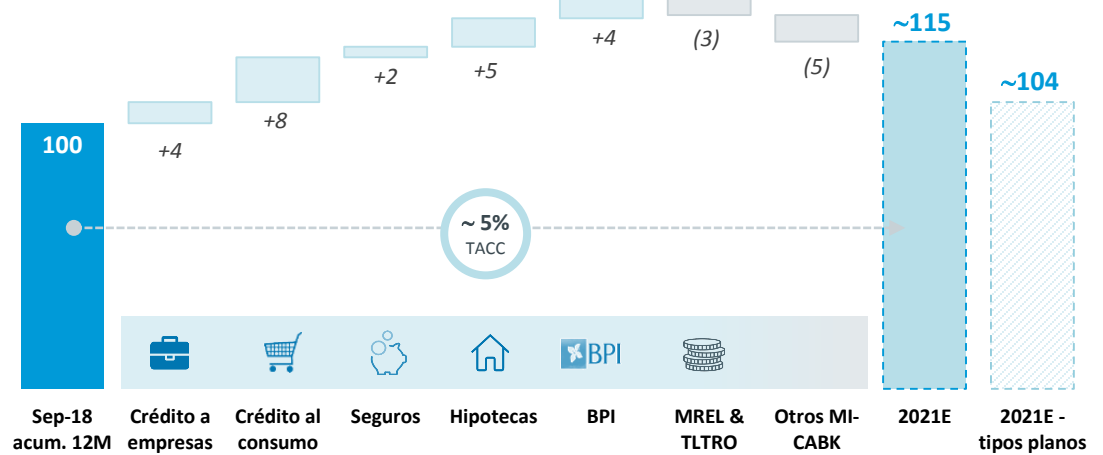
Tipos de interés planos en los niveles actuales

~ 1%

TACC 2019E-21E

### Evolución del MI

Evolución del MI, Sep-2018 acumulado 12 meses = 100



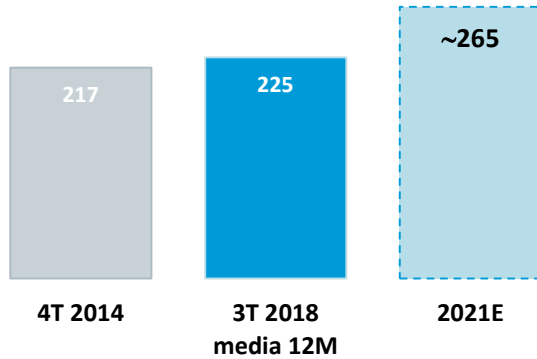
- ▶ Se espera que el crédito al consumo y a empresas impulse el crecimiento del MI
- ▶ Márgenes apoyados por disciplina en precios, cambio de mix y tipos de interés ligeramente más altos
- ▶ Contribución positiva de las hipotecas impulsada por la repreciaación por Euribor
- ▶ El coste de financiación más alto (TLTRO) y los requerimientos de MREL restarán del MI

## Se espera una mejora del diferencial de la clientela a pesar de un mayor coste de financiación

1

### Diferencial de la clientela

Diferencial de la clientela (CABK ex BPI), en pbs

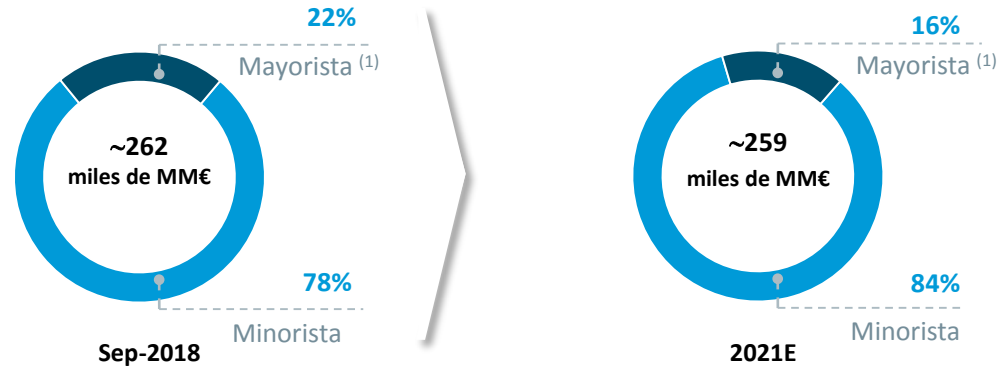

**2021E**

- ▶ Mejora de los tipos de crédito (apoyada por subida Euribor) compensa el coste de financiación más alto
- ▶ No se considera expansión de diferenciales (comparable); continuará la disciplina en precios

### Se espera el crecimiento del coste de financiación y la amortización del TLTRO II en 2020



Desglose de la estructura de financiación



- ▶ La amortización del TLTRO y MREL impactarán negativamente en el MI
- ▶ La gran base de depósitos a la vista ofrece opcionalidad ante la subida de tipos de interés
- ▶ Sensibilidad a los tipos de interés (tras la amortización del TLTRO): un desplazamiento en paralelo de 100 pbs incrementaría en c. 15% el MI en el año 2<sup>(2)</sup>

**Los mayores costes de financiación reflejan el traspaso de mayores tipos a los depósitos, la amortización del TLTRO y MREL**

(1) Incluye 28,2 miles de MM€ de TLTRO en septiembre 2018. Excluye otra financiación interbancaria neta.

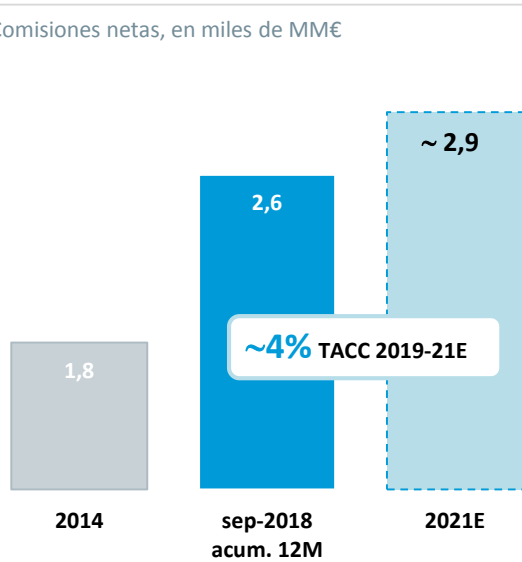
(2) Asumiendo la estructura de balance en 2021E según las proyecciones del Plan y la amortización del TLTRO a finales de 2020.

## Crecimiento en comisiones impulsado principalmente por la gestión de activos

1

### Objetivo en comisiones

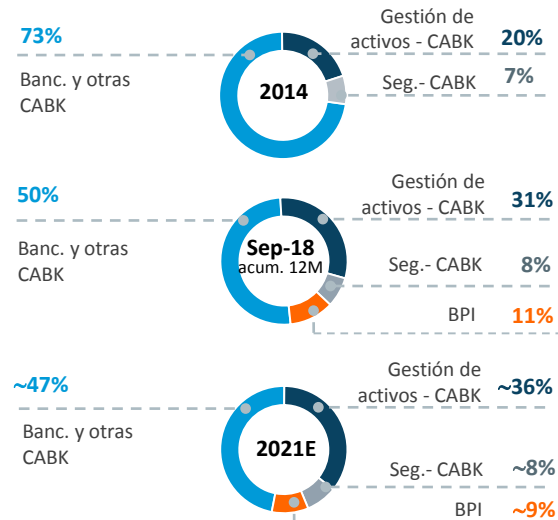
Comisiones netas, en miles de MM€



- ▶ El crecimiento sostenido de las comisiones refleja la fortaleza de la franquicia y la oferta especializada

### Evolución del desglose de las comisiones

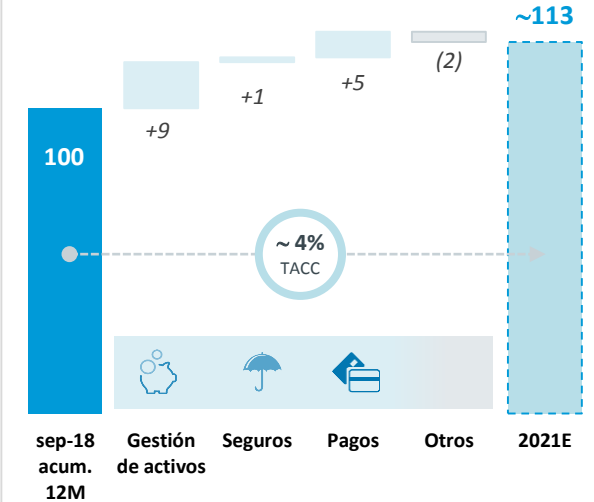
Desglose de las comisiones netas <sup>(1)</sup>, en % del total



- ▶ Aumento del peso de gestión de activos
- ▶ BPI afectado por la venta de negocios

### Evolución de las comisiones

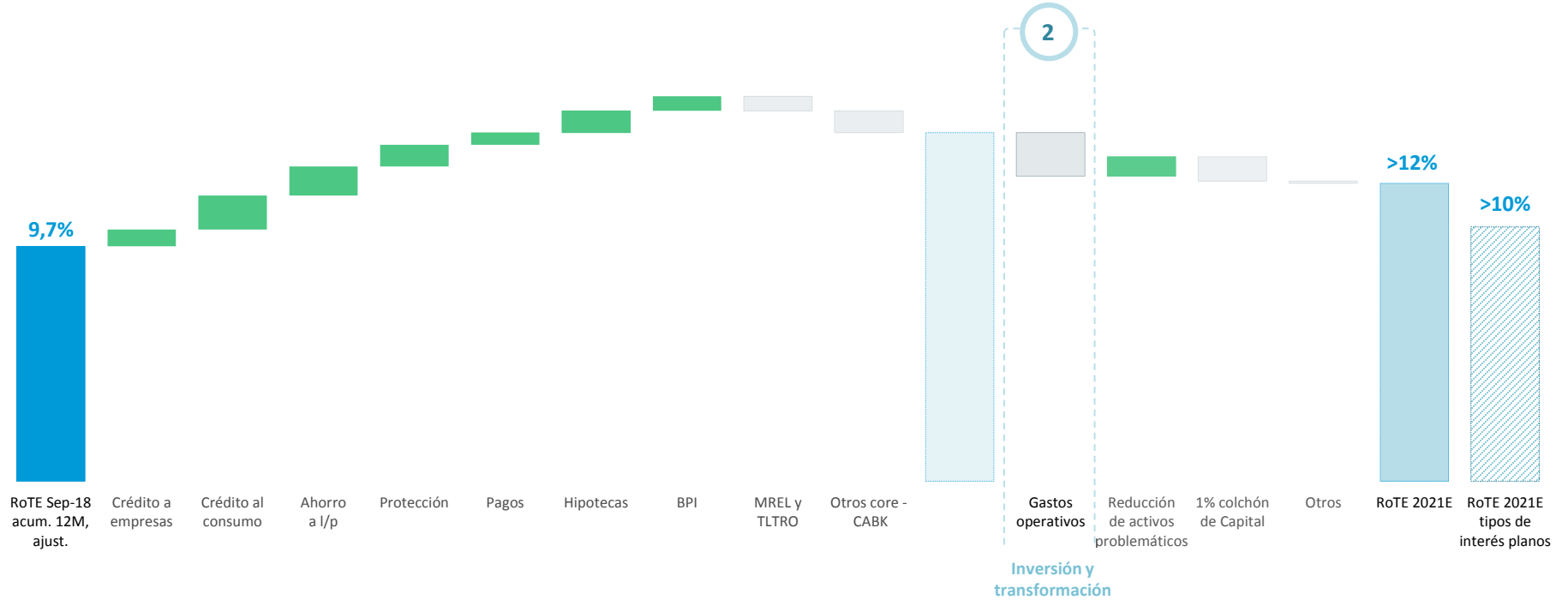
Evolución de las comisiones netas, sep-2018 acumulado 12 meses = 100



- ▶ El aumento de las comisiones de gestión de activos, seguros y pagos más que compensa la disminución de otras comisiones bancarias

(1) Las comisiones de unit-link se han reclasificado de comisiones de seguros a comisiones de activos bajo gestión. En Sep-18 acumulado 12M, las comisiones de activos bajo gestión en % del total serían de un 29% previo a la reclasificación.

El crecimiento de los ingresos *core* y los menores costes de los activos problemáticos impulsan la mejora del RoTE



## Las “mandíbulas” positivas conducen a mejoras en eficiencia

Resultado operativo *core*<sup>(1)</sup>

~7%

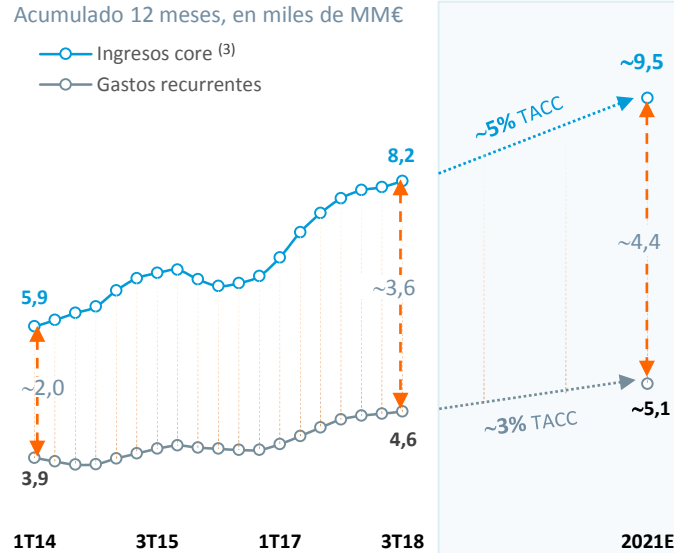
TACC 2019E-21E

Ratio de eficiencia *core*<sup>(2)</sup>

56,3% → <55%

Sep-18 acum. 12M : 2021E

### Ingresos *core* vs. base de gastos recurrentes

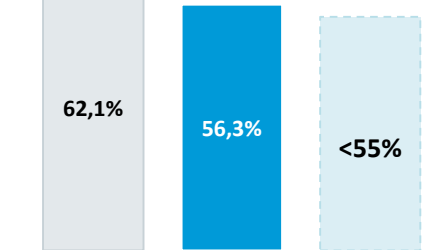


### Ratio de eficiencia *core*

Ratio de eficiencia *core*<sup>(2)</sup>

75,8% Media entidades europeas<sup>(4)</sup>

59,8% Media entidades españolas<sup>(4)</sup>

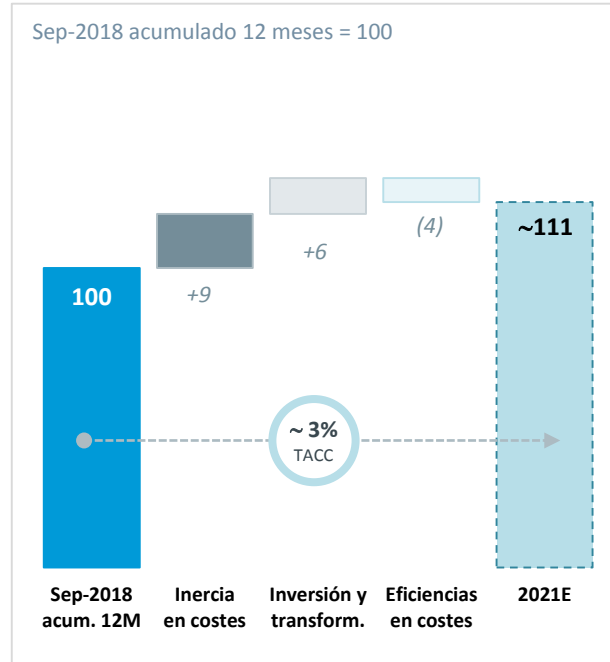


2014 PF Barclays Spain    Sep-2018 acum. 12M    2021E

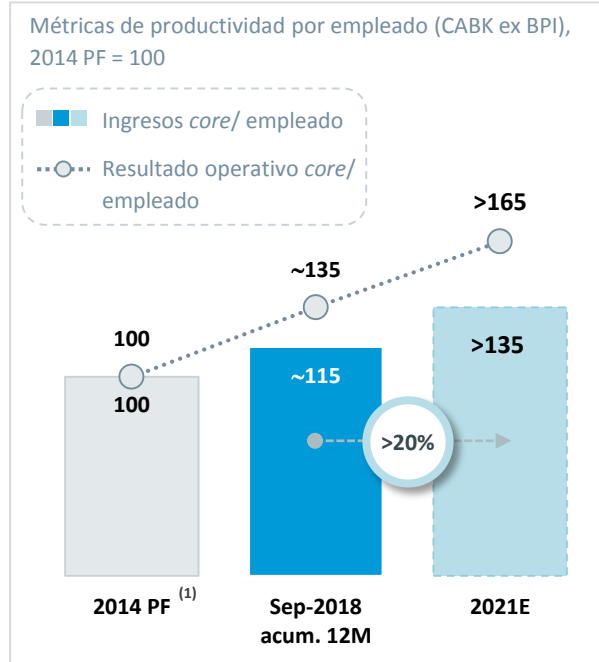
Se espera que el crecimiento de los ingresos *core* supere el crecimiento de la base de gastos recurrentes

(1) Ingresos *core* menos gastos recurrentes. (2) Base de gastos recurrentes (sin impactos extraordinarios) sobre ingresos *core*. (3) MI, comisiones netas, primas de vida-riesgo y resultado por puesta en equivalencia de SegurCaixa Adeslas y de participadas de bancaseguros de BPI. (4) Grupo de entidades comparables españolas incluye: Banco Sabadell (sin TSB), Bankia, Bankinter, BBVA España + negocio inmov., Santander España + negocio inmov. Grupo de entidades comparables europeas incluye: ABN Amro, Commerzbank, Erste, ING, Intesa Sanpaolo, KBC, Nordea, Unicredit. Datos a 3T18, acumulado 12 meses.

### Evolución de la base de gastos recurrentes



### Productividad por empleado

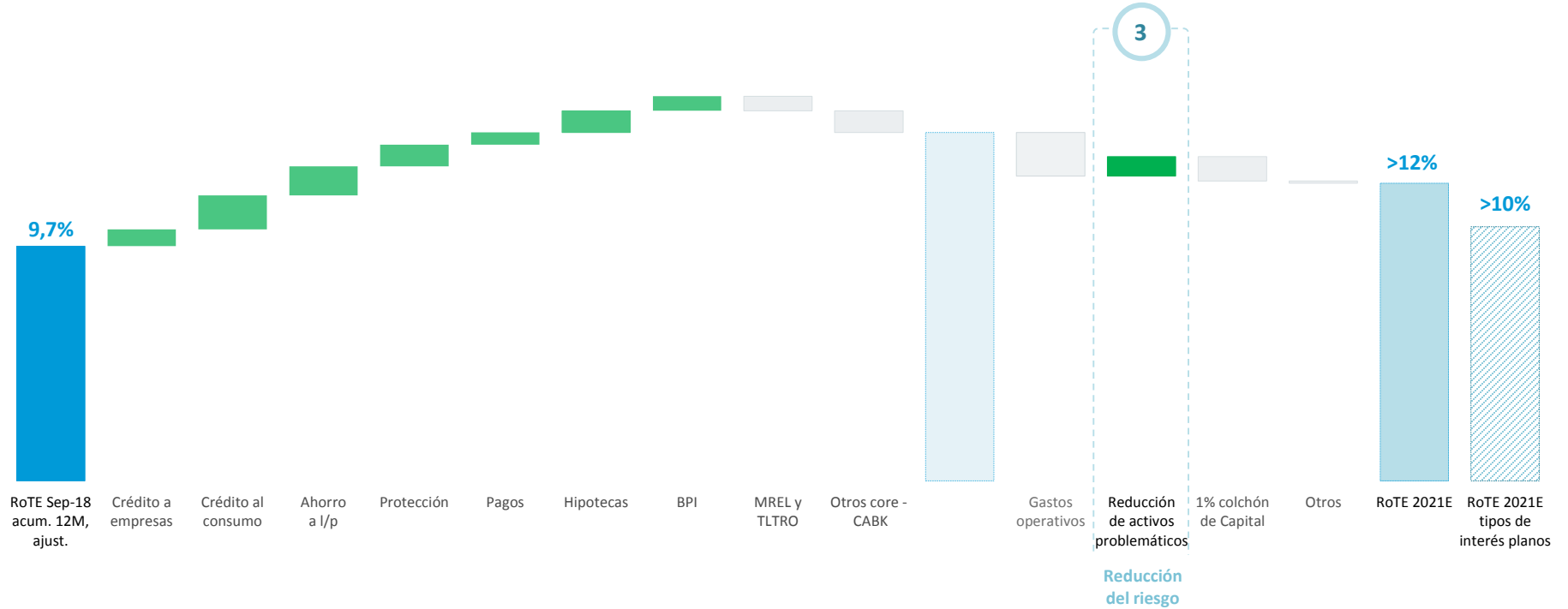


- ▶ La inercia en costes se deriva principalmente de los salarios pactados en convenios colectivos en un entorno económico benigno
- ▶ La transformación e inversión en el modelo de distribución relacionadas con cambios en la experiencia de cliente requieren de algunos gastos adicionales
- ▶ También se han identificado ahorros por la reestructuración derivada de la implementación de nuevos modelos relacionales (optimización de la plantilla, cierre de oficinas y cambios de roles)
- ▶ La gestión de costes se basa en parte en consideraciones de productividad: los ingresos de alta calidad requieren inversiones

**No se espera un crecimiento material de activos intangibles a pesar de la inversión en transformación**

(1) PF Barclays España.

El crecimiento de los ingresos *core* y los menores costes de los activos problemáticos impulsan la mejora del RoTE



Se espera que la ratio de morosidad baje hasta <3% en 2021E

3

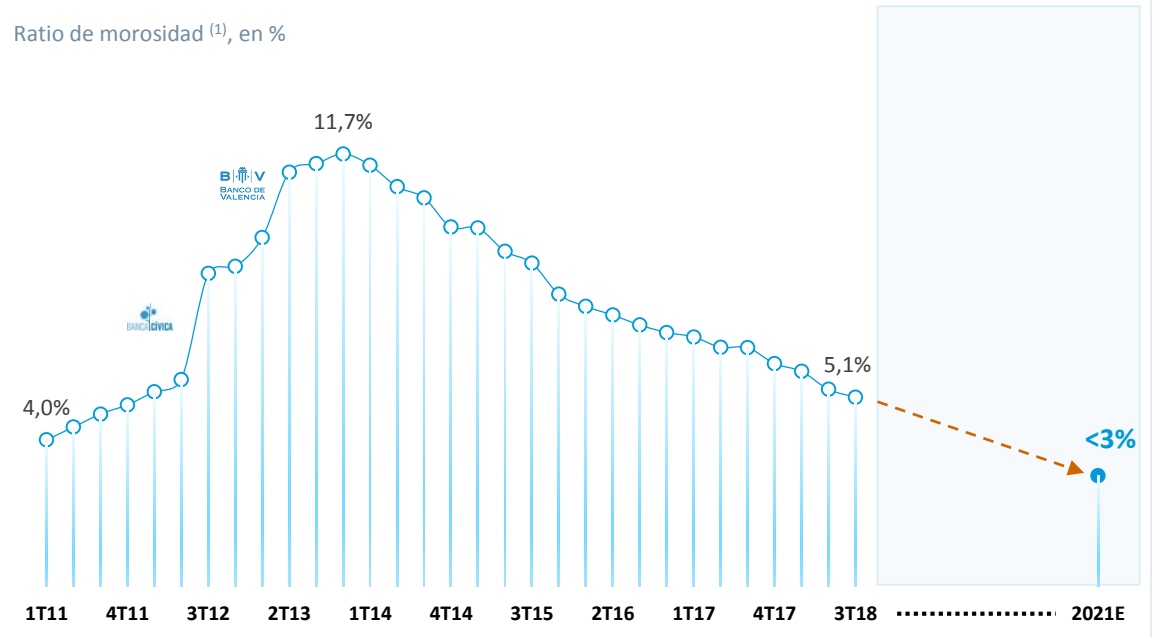
Ratio de morosidad

**<3%**

2021E

**5,1%**  
Septiembre 2018

Ratio de morosidad <sup>(1)</sup>, en %



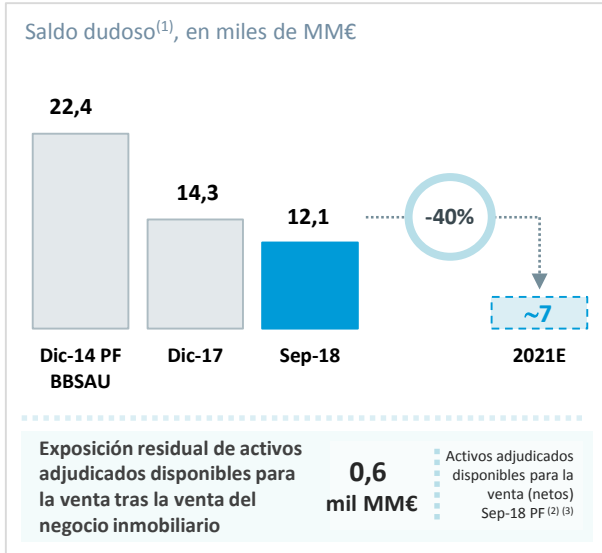
**Apoyada en la reducción del saldo dudoso**

(1) Dudosos incluyendo riesgos contingentes.

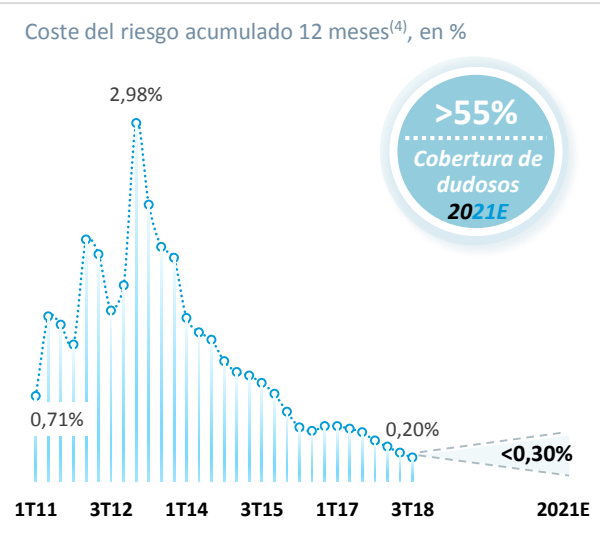


## +0,8 pp La reducción sostenida de dudosos y una fuerte cobertura respaldan los bajos niveles del coste del riesgo

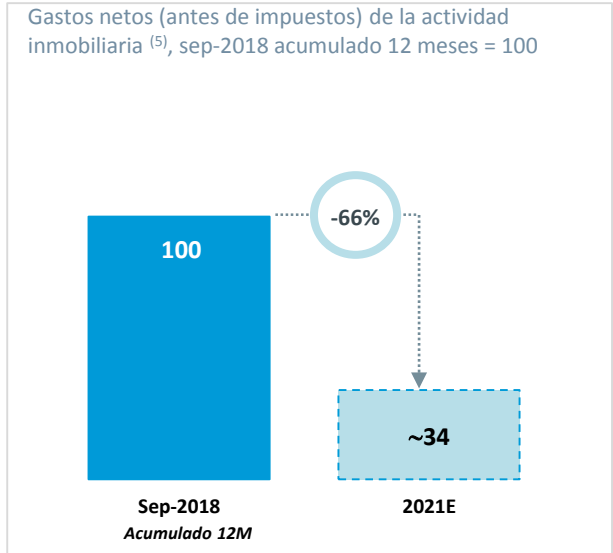
### Reducción sostenida de activos problemáticos



### Se espera que el coste del riesgo se mantenga por debajo de 30 pbs



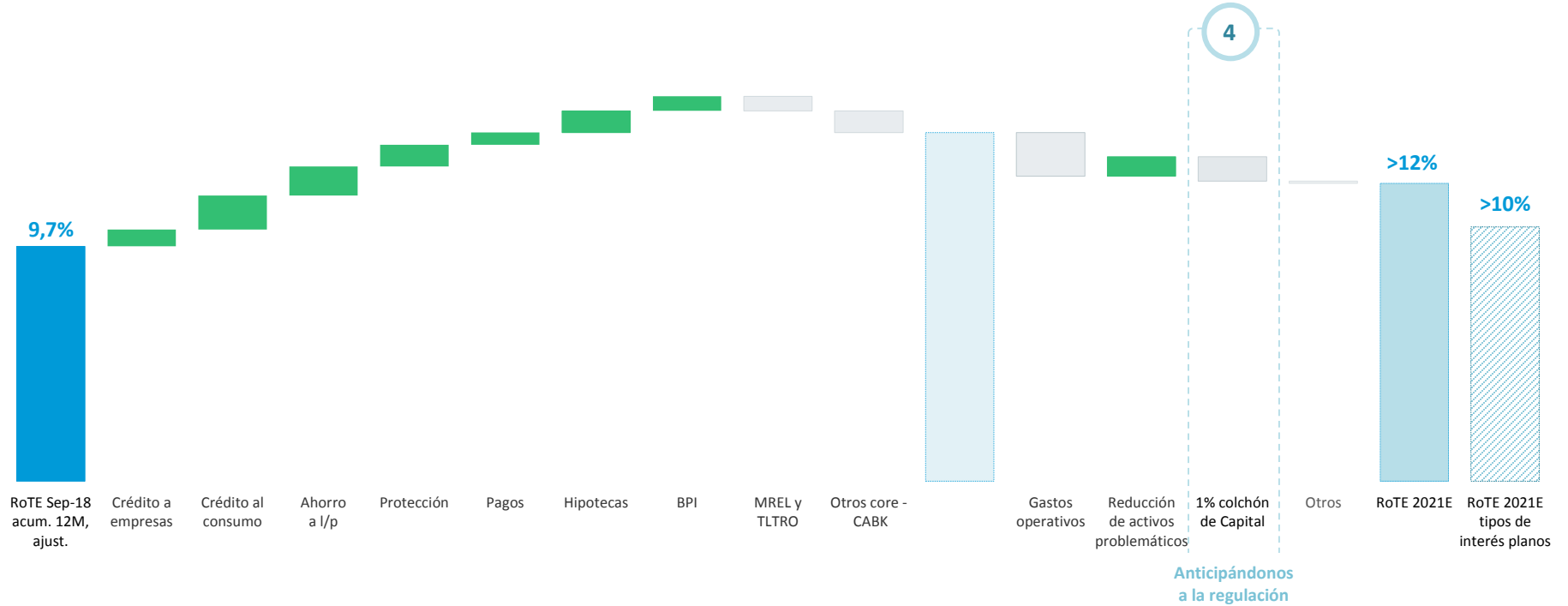
### Ahorro adicional en costes al reducir la exposición inmobiliaria



- ▶ Reducción de dudosos apoyada por dinámicas macro positivas, una fuerte cobertura y un enfoque proactivo → unidad de gestión de la morosidad temprana en marcha desde 2S17
- ▶ Se espera que el coste del riesgo se mantenga < 30 pbs durante el Plan apoyado en los factores anteriormente mencionados → el mix del *back-book* no cambia significativamente a pesar del impulso al crédito al consumo y a empresas
- ▶ Menores gastos de la actividad inmobiliaria tras la operación de Lone Star<sup>(5)</sup> por menores comisiones de gestión y de venta

(1) Dudosos incluyendo riesgos contingentes. (2) Excluye la cartera de alquiler (c. 2,5 mil MME netos a 30 septiembre 2018 PF operación de venta del negocio inmobiliario). (3) Para información adicional referirse al Hecho Relevante de la CNMV número 267324 (junio 2018). (4) Excluye extraordinarios de 4T16 y 3T18. (5) Incluye "otros ingresos y gastos de explotación" netos negativos relacionados con la actividad inmobiliaria y el resultado del negocio inmobiliario en "ganancias/pérdidas en baja de activos/otros".

El crecimiento de los ingresos *core* y los menores costes de los activos problemáticos impulsan la mejora del RoTE



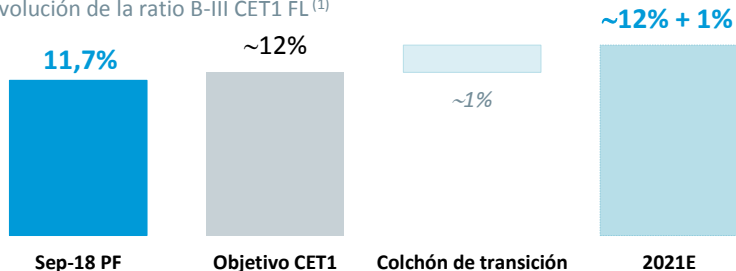
-1 pp

**La fuerte posición en capital se reforzará a lo largo de 2019-21E**
**Objetivo CET1 % - BIII**

# ~12%

**2019E-21E**
**+ 1 pp colchón en 2021E**

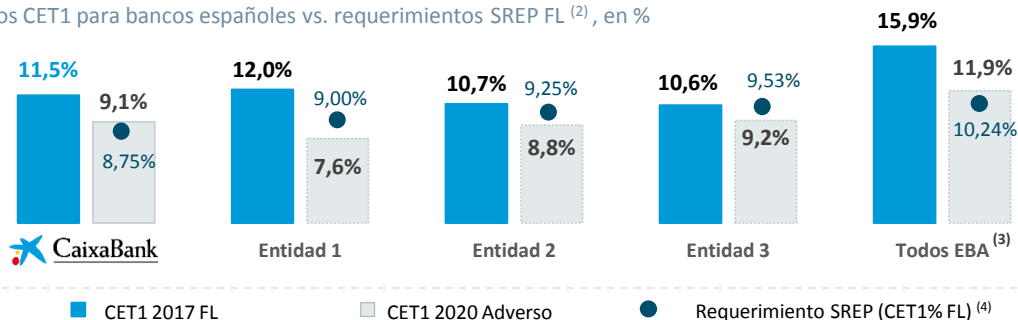
## Construyendo un colchón de transición, anticipándonos a los nuevos requerimientos regulatorios

 Evolución de la ratio B-III CET1 FL <sup>(1)</sup>


Muy por encima del requerimiento

**8,75%**  
SREP 2018

## El reciente test de estrés probó la resistencia del CET1 en un escenario adverso

 Ratios CET1 para bancos españoles vs. requerimientos SREP FL <sup>(2)</sup>, en %


(1) Septiembre 2018 ratio pro-forma de las ventas del negocio inmobiliario (Lone Star) y de REP, según la estimación actual.

(2) Grupo de entidades comparables incluye: Banco Sabadell, BBVA y Santander.

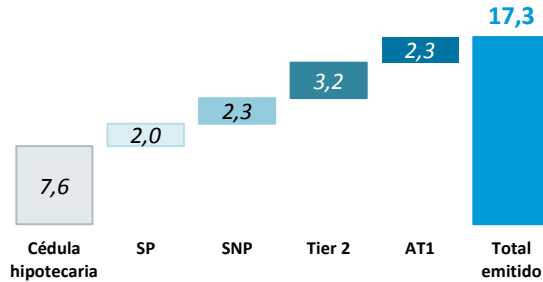
(3) Excluye los bancos sin información pública sobre requerimientos SREP: Barclays, Danske Bank, Handelsbanken, HSBC, JyskeBank, Lloyds, NordLB, Nordea, Nykredit, OP Financial Group, OTP, PKO, RBS, SEB, PolskaKasa

(4) SREP 2018. Incluye Pilar 1 + Pilar 2R + CCB + CCyB + colchón G-SIB/O-SII.

## La sólida posición en capital apoya la construcción del MREL

### Acceso continuo y exitoso al mercado

Emisiones durante el periodo 2015-octubre 2018, en miles de MM€

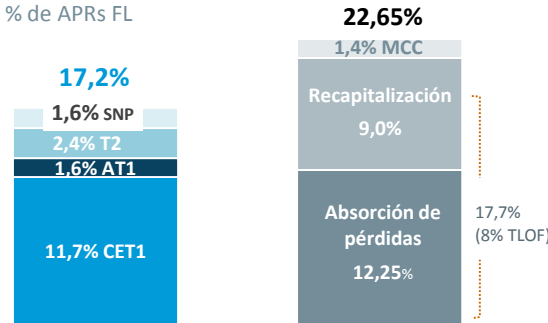


Ratings de crédito <sup>(1)</sup>



### Calibración máx. MREL vs. posición de capital

En % de APRs FL



Sub. MREL sep-2018 PF <sup>(2)</sup>

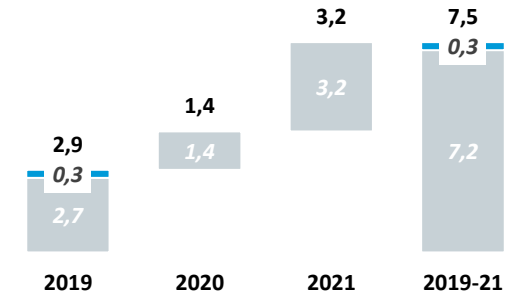
Calibración MREL est. SRB <sup>(3)</sup>

**Ratio MREL subordinado**  
Sep 2018 PF <sup>(2)</sup>

**17,2%**

### Perfil de vencimientos mayoristas 2019-21

Noviembre de 2018, en miles MM€



■ Deuda sénior preferente ■ Cédulas hipotecarias

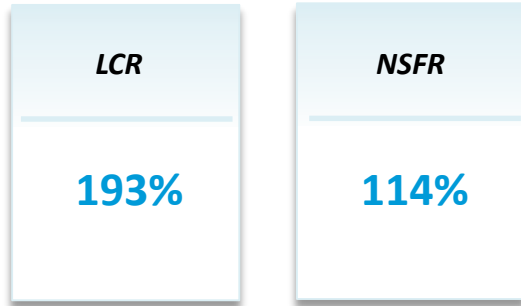
- ▶ Sólida base de capital total con los tramos de T1 y T2 completos y sin necesidades de refinanciación en un futuro próximo
- ▶ Objetivo de emisiones alcanzable con un plan de financiación enfocado en instrumentos subordinados para atender las necesidades del MREL
  - Necesidades de emisión ≤ 8 mil MM€ en el escenario más exigente
  - Se espera que los próximos vencimientos (7,5 mil MM€) se sustituyan por deuda sénior no preferente, con la posible emisión de otros instrumentos de financiación

(1) Mejora de ratings en 2T18 y 3T18: S&P el 6 de abril de 2018, DBRS el 12 de abril de 2018, Moody's el 1 de agosto de 2018 y Fitch el 8 de octubre de 2018. (2) Pro-forma de las ventas del negocio inmobiliario (Lone Star) y de REP y la emisión de deuda sénior no preferente en octubre 2018. (3) Según la formula mecánica prescrita por SRB en su informe de dic-17 "Política de SRB para 2017 y próximos pasos", con el objetivo informativo de SRB no inferior al 8% del total de pasivos y fondos propios ("TLOF" por sus siglas en inglés). Absorción de pérdidas = 8,75% CET1 + 1,5% AT1 + 2,0% T2. Recapitalización = SREP pilar 1 + pilar 2R al 95% APRs. MCC corresponde al colchón combinado requerido de 2,75% (el cual está compuesto por el colchón CCB y OSII) -1,25% y al 95% APRs. Los objetivos finales de MREL se ajustarán al modelo de negocio, perfil de riesgo, estrategia de reestructuración y resolución del banco.

## La gestión prudente de liquidez incluye la prefinanciación del TLTRO

### Ratios de liquidez muy por encima de los requerimientos

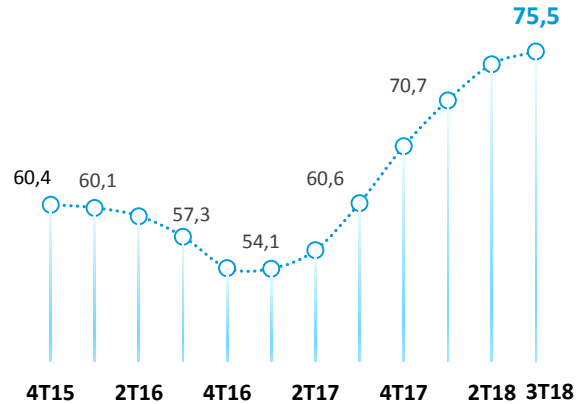
Ratios de liquidez regulatorios <sup>(1)</sup> a septiembre 2018, en %



- ▶ Se espera que se mantengan cómodamente por encima del requerimiento regulatorio del 100% (tras la amortización del TLTRO)

### Nivel récord de liquidez anticipándonos al vencimiento del TLTRO

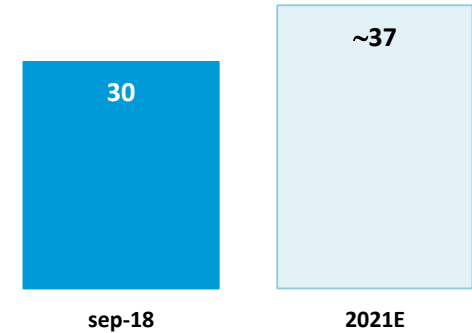
Activos líquidos totales (media 12 meses), en miles de MM€



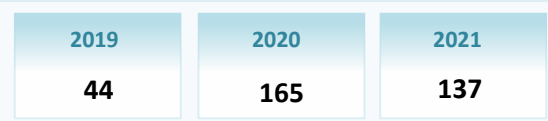
- ▶ Preparados para amortizar **28,2 mil MM€** el TLTRO en 2020  
*30 sep-2018*

### Emisión mayorista

Back-book emisiones mayorista <sup>(2)</sup> de CABK ex BPI en miles de MM€



Coste de vencimientos por año: diferencial de CABK ex BPI sobre Euribor 6M en pbs, a octubre 2018



**Las recientes revisiones al alza de los ratings facilitan el acceso continuo al mercado**

(1) LCR media últimos 12 meses. NSFR: definición final pendiente.

(2) Incluye titulaciones colocadas a inversores y cédulas multicedentes retenidas. No incluye la AT1 emitida en junio 2017 ni la de marzo 2018.



1

Un sólido punto de partida

2

Palancas clave para una rentabilidad sostenible

3

**Distribución de capital**

4

Objetivos financieros

## Distribución del capital apoyada por una rentabilidad sostenible y una sólida posición en capital

**Payout en efectivo:**  
desde  $\geq 50\%$  2015-18 hasta

**>50%**

2019E-21E

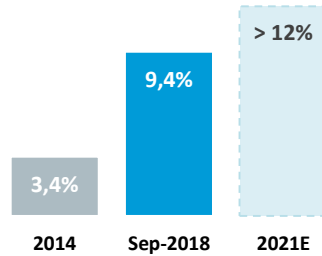
**56%**

Media 2015-2017

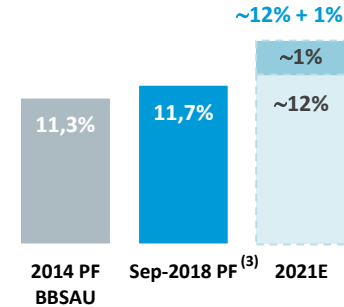
Para el año 2019, es intención del Consejo <sup>(1)</sup> aprobar un techo del 60%

### Se refuerza la capacidad de *payout* en efectivo

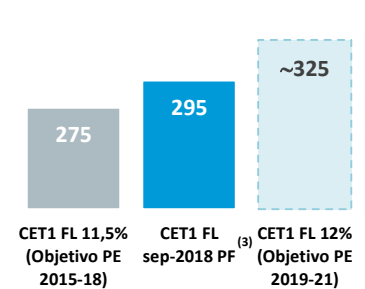
RoTE acumulado 12 meses<sup>(2)</sup>, en %



CET1 B-III FL, %



Colchón MDA, pbs



Uso del capital generado



Colchón de transición (1%)



Remuneración al accionista



Oportunidades y transformación del negocio

(1) Al principio de cada año, al reportar los resultados del ejercicio financiero anterior, el Consejo de Administración puede fijar un techo al *payout* en efectivo a efectos de devengo del dividendo en capital regulatorio.  
 (2) RoTE 2021E en base nueva definición, incluyendo los ajustes de valoración en el patrimonio neto tangible. RoTE 2014 y Sep-2018 según reportado. El RoTE a septiembre de 2018 en base a la nueva definición se situaría en 9,5%.  
 (3) Pro-forma con las ventas del negocio inmobiliario (Lone Star) y de REP.



1

Un sólido punto de partida

2

Palancas clave para una rentabilidad sostenible

3

Distribución de capital

4

**Objetivos financieros**



**Objetivos financieros**

**Rentabilidad**
**Ingresos core**
**~5%**

TACC 2019E-21E

**Ratio de eficiencia core**
**<55%**

2021E

**RoTE**
**>12%**

2021E


**Balance**
**Crédito sano**
**~1%**

TACC 2019E-21E

**Activos bajo gestión +  
seguros**
**~5-6%**

TACC 2019E-21E

**Ratio de morosidad  
/ Coste del riesgo**
**<3% / <0,30%**

2021E

2019E-21E


**Capital y liquidez**
**CET1 FL - BIII**
**~12% + 1pp**

2021E

**Payout en efectivo**
**>50%**

2019E-21E

**LCR**
**>130%**

2021E

# Anexo

## Glosario (I/IV)

Adicionalmente a la información financiera contenida en este documento, elaborada de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera (MIF), se incluyen ciertas Medidas Alternativas de Rendimiento (MAR), según la definición de las Directrices sobre Medidas Alternativas del Rendimiento publicadas por la European Securities and Markets Authority el 30 de junio de 2015 (ESMA/2015/1057 directrices ESMA). CaixaBank utiliza ciertas MAR, que no han sido auditadas, con el objetivo de que contribuyan a una mejor comprensión de la evolución financiera de la compañía. Estas medidas deben considerarse como información adicional, y en ningún caso sustituyen la información financiera elaborada bajo las MIF. Asimismo, la forma en la que el Grupo define y calcula estas medidas puede diferir de otras medidas similares calculadas por otras compañías y, por tanto, podrían no ser comparables. Las Directrices ESMA definen las MAR como una medida financiera del rendimiento financiero pasado o futuro, de la situación financiera o de los flujos de efectivo, excepto una medida financiera definida o detallada en el marco de la información financiera aplicable. Siguiendo las recomendaciones de las mencionadas directrices, se adjunta a continuación el detalle de las MAR utilizadas, así como la conciliación de ciertos indicadores de gestión con los indicadores presentados en los estados financieros consolidados MIF.

Término	Definición
Activos bajo gestión	Incluyen fondos de inversión y planes de pensiones.
Activos problemáticos	Incluyen crédito dudoso (incluyendo riesgos contingentes) y activos adjudicados.
ALM	<i>Asset – Liability Management</i> : Gestión de Activos y Pasivos.
APRs	Activos ponderados por riesgo.
AT1	<i>Additional Tier 1</i> : Instrumentos de capital <i>Tier 1</i> Adicional.
B/S	<i>Balance sheet</i> : balance.
BCE	Banco Central Europeo.
Bº/pérdidas en baja de activos y otros	Ganancias/pérdidas en baja de activos y otros. Incluye los siguientes epígrafes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de inversiones en negocios conjuntos o asociadas;</li> <li>• Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de activos no financieros;</li> <li>• Ganancias o pérdidas al dar de baja en cuentas activos no financieros y participaciones (neto);</li> <li>• Fondo de comercio negativo reconocido en resultados;</li> <li>• Ganancias o pérdidas procedentes de activos no corrientes y grupos enajenables de elementos clasificados como mantenidos para la venta no admisibles como actividades interrumpidas (neto).</li> </ul>
Cartera ALCO	Cartera bancaria del Comité de Activos y Pasivos ( <i>Asset – Liability Committee</i> ).
Cartera adjudicados DPV	Cartera de activos adjudicados disponibles para la venta.
CCB	<i>Capital Conservation Buffer</i> : colchón de conservación de capital.
CCyB	<i>Countercyclical Capital Buffer</i> : colchón de capital anticíclico.
CET1	<i>Common Equity Tier 1 Capital</i> : capital de mejor calidad de acuerdo con las reglas de Basilea III.
CIB	Banca Corporativa e Institucional.

## Glosario (II/IV)

Término	Definición
Cientes digitales (CABK)	Cientes particulares de entre 20 y 74 años de edad operativos en los últimos 12 meses, en % del total de clientes.
Comisiones netas	Incluye los siguientes epígrafes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos por comisiones;</li> <li>• Gastos por comisiones.</li> </ul>
Coste del riesgo	Cociente entre el total de dotaciones para insolvencias (últimos doce meses) y el saldo medio bruto de créditos a la clientela y riesgos contingentes, con criterios de gestión.
CRD-IV	<i>Capital Requirements Directives</i> : directiva sobre requisitos de capital, el marco legal para la supervisión de entidades de crédito, empresas de inversión y sus empresas matrices en todos los países miembros de la Unión Europea y EEA. CRD IV normalmente se refiere a ambas directivas de la UE: Directiva 2013/36/EU y Regulación 575/2013.
Crédito al consumo (España)	Financiación con garantía personal a personas físicas, excluida finalidad adquisición vivienda. Incluye préstamos personales (CaixaBank, MicroBank, CaixaBank Consumer Finance) y tarjetas (CaixaBank Payments), excepto <i>floating</i> .
Diferencial de la clientela	Diferencia entre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo medio del rendimiento de la cartera de créditos (que se obtiene como cociente entre los ingresos del trimestre anualizados de la cartera de crédito y el saldo medio de la cartera de crédito neto del periodo estanco, trimestral) y</li> <li>• Tipo medio de los recursos de la actividad minorista (que se obtiene como cociente entre los costes del trimestre anualizados de los recursos de la actividad minorista y el saldo medio de los mismos del periodo estanco, trimestral, excluyendo los pasivos subordinados).</li> </ul>
EBA	<i>European Banking Authority</i> : Autoridad Bancaria Europea.
FBCF	Formación Bruta de Capital Fijo.
FL	<i>Fully loaded</i> : que incorpora todas las exigencias del regulador (Basilea III) previstas para el año 2019.
Fondos de inversión (CABK/Grupo)	CABK: Incluyen fondos propios y de terceros, SICAVs y carteras gestionadas.
Gastos de explotación	Incluye los siguientes epígrafes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de Administración;</li> <li>• Amortización.</li> </ul>
ICAAP	<i>Internal Capital Adequacy Assessment Process</i> : proceso de evaluación de la adecuación del capital interno.
ILAAP	<i>Internal Liquidity Adequacy Assessment Process</i> : proceso de evaluación de la adecuación del liquidez interno.
INE	Instituto Nacional de Estadística (España) o Instituto Nacional de Estadística (Portugal)
Ingresos core (CABK/Grupo)	Margen de Intereses, comisiones, ingresos del negocio de seguros de vida-riesgo, el resultado por el método de la participación de SegurCaixa Adeslas e ingresos de participadas de bancaseguros de BPI.

## Glosario (III/IV)

Término	Definición
IRB	<i>Internal Rating Based</i> : basado en rating interno.
IRS	<i>Interest rate swap</i> : swap de tipo de interés.
LCR	<i>Liquidity coverage ratio</i> : Ratio de cobertura de liquidez, importe de HQLA / Total salidas de caja netas.
MCC	<i>Market Confidence Charge</i> : cargo de confianza del mercado. Un componente de MREL necesario para garantizar la confianza del mercado después de la resolución.
MDA	<i>Maximum Distributable Amount</i> : importe máximo distribuible de capital, estimado como la diferencia entre el nivel actual de capital de la entidad y la suma de los requerimientos de capital de Pilar 1 + Pilar 2 + colchones de capital + posibles déficits de AT1 y T2. El límite de MDA es el nivel de capital por debajo del cual existen limitaciones al pago de dividendos, a la retribución variable y al pago de intereses a los titulares de valores de capital de nivel 1 adicional.
MI	Margen de intereses.
MREL	<i>Minimum Requirement for Own Funds and Eligible Liabilities</i> : Requerimiento Mínimo de Fondos Propios y de Pasivos Computables.
NIM	<i>Net interest margin</i> , diferencial de balance, diferencia entre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo medio del rendimiento de los activos (que se obtiene como cociente entre los ingresos por intereses en el trimestre anualizados y los activos totales medios del periodo estanco, trimestral) y</li> <li>• Tipo medio del coste de los recursos (se obtiene como cociente entre los gastos por intereses del trimestre anualizados y los recursos totales medios del periodo estanco, trimestral).</li> </ul>
NSFR	<i>Net Stable Funding Ratio</i> : ratio de financiación estable neto. Cociente entre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• financiación estable disponible del banco;</li> <li>• sus requerimientos de financiación estable.</li> </ul>
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OCI	<i>Other comprehensive income</i> : Otro Resultado Global son aquellos ingresos, gastos, ganancias y pérdidas bajo los principios de contabilidad generalmente aceptados y normas de información financiera que se excluyen del resultado neto de la cuenta de pérdidas y ganancias, y se registran, en cambio, dentro del patrimonio neto en el balance.
OR	Oficina de representación.
OSII	<i>Other Systemically Important Institution</i> : otra entidad con importancia sistémica. Instituciones que, debido a su importancia sistémica, tienen más probabilidades de crear riesgos para la estabilidad financiera.
OSR	Otros sectores residentes.
Otros ingresos de seguros	Primas de vida-riesgo y resultado por puesta en equivalencia de SegurCaixa Adeslas y de participadas de bancaseguros de BPI.
PF	Proforma.
PyG	Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

## Glosario (IV/IV)

Término	Definición
Ratio de cobertura de crédito dudoso	Cociente entre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• fondos de deterioro del crédito a la clientela y de los riesgos contingentes, con criterios de gestión;</li> <li>• deudores dudosos del crédito a la clientela y de los riesgos contingentes, con criterios de gestión.</li> </ul>
Ratio de eficiencia <i>core</i>	Cociente entre los gastos de administración y amortización y los ingresos <i>core</i> (últimos doce meses).
Ratio de eficiencia <i>core</i> (recurrente)	Cociente entre los gastos de administración y amortización sin gastos extraordinarios y los ingresos <i>core</i> (últimos doce meses).
Ratio de morosidad	Cociente entre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deudores dudosos del crédito a la clientela y de los riesgos contingentes, con criterios de gestión;</li> <li>• Créditos a la clientela y riesgos contingentes brutos, con criterios de gestión.</li> </ul>
RDA	<i>Risk Data Aggregation</i> : agregación de datos de riesgo.
Resultado operativo <i>core</i>	(+) Ingresos <i>core</i> ; (-) gastos recurrentes.
ROTE	<i>Return on tangible equity</i> : cociente entre el resultado atribuido al Grupo, últimos 12 meses, y los fondos propios medios (incluyendo ajustes de valoración) minorados en su caso por los activos intangibles con criterios de gestión (últimos doce meses). El valor de los activos intangibles con criterios de gestión se obtiene del epígrafe Activos intangibles del balance público más los activos intangibles y fondos de comercio asociados a las participadas netos de su fondo de deterioro, registrados en el epígrafe Inversiones en negocios conjuntos y asociadas del balance público. Resultado atribuido al Grupo ajustado por el importe del cupón del Tier1 Adicional, después de impuestos, registrado en fondos propios.
SNP	Deuda sénior no preferente.
SRB	<i>Single Resolution Board</i> : Junta Única de Resolución.
SREP	<i>Supervisory Review and Evaluation Process</i> : Proceso de Revisión y Evaluación Supervisora.
T2	<i>Capital Tier 2 Capital</i> , o capital suplementario.
TACC	Tasa anual de crecimiento compuesto.
TLOF	<i>Total Liabilities and Own Funds</i> : total de pasivos y fondos propios.
TLTRO	<i>Targeted long-term refinancing operation</i> , Operación de préstamos condicionados a largo plazo realizada por el Banco Central Europeo.

## Investor Relations



[investors@caixabank.com](mailto:investors@caixabank.com)



+34 93 411 75 03



Av. Diagonal, 621-629 - Barcelona



**CaixaBank**

Pintor Sorolla, 2-4  
46002 Valencia  
[www.CaixaBank.com](http://www.CaixaBank.com)