



**JGA / 2019**

Junta General Ordinaria de Accionistas



**JGA/2019**

Junta General Ordinaria de Accionistas

Presidente

---

**Jordi Gual**

- ➔ **Cierre del Plan Estratégico 2015-2018**
- ➔ Entorno en 2019 y los próximos años
- ➔ Plan Estratégico 2019-2021
- ➔ Compromiso con el accionista

## Completamos con éxito el Plan Estratégico 2015-18



Refuerzo del liderazgo comercial



Mejora de la rentabilidad



Elevada solidez financiera

Excelente punto de partida para el Plan Estratégico 2019-21

# Completamos con éxito el Plan Estratégico 2015-18

## Refuerzo del liderazgo comercial

2014      2018

Penetración clientes  
entidad principal

23,5%



26,3%

Penetración digital

30,8%



32,0%

Cuota de nóminas

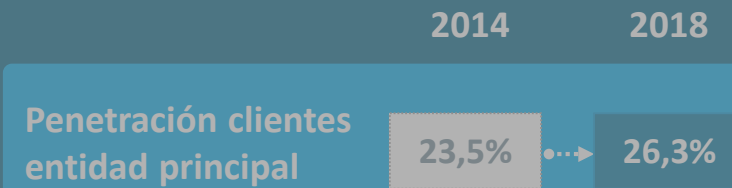
23,1%



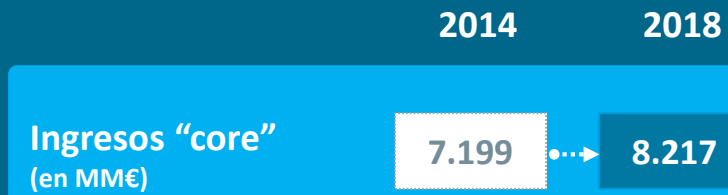
26,8%

# Completamos con éxito el Plan Estratégico 2015-18

## Refuerzo del liderazgo comercial



## Mejora de la rentabilidad



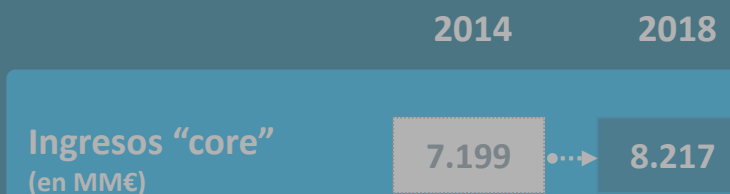
Nota: <sup>1</sup>ROTE: Resultado sobre recursos propios tangibles.

# Completamos con éxito el Plan Estratégico 2015-18

## Refuerzo del liderazgo comercial



## Mejora de la rentabilidad



## Elevada solidez financiera



- Cierre del Plan Estratégico 2015-2018
- Entorno en 2019 y los próximos años**
- Plan Estratégico 2019-2021
- Compromiso con el accionista



## Un entorno de crecimiento, pero incierto

### Previsiones de crecimiento del PIB real

Variación anual, %

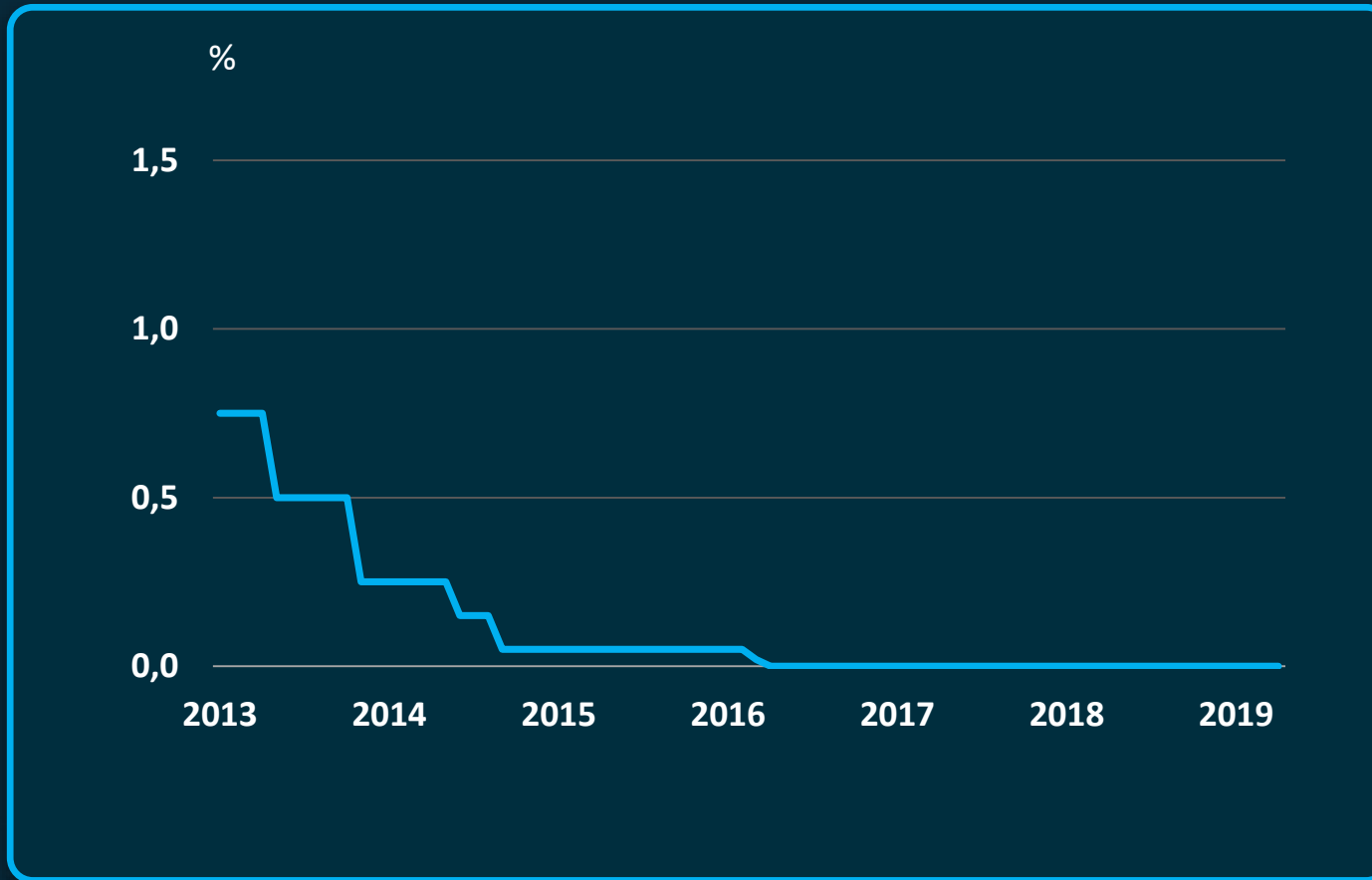
	2019	2020	2021
<b>Economía mundial</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>3,5</b>
<b>Eurozona</b>	<b>1,3</b>	<b>1,5</b>	<b>1,6</b>
<b>España</b>	<b>2,1</b>	<b>1,9</b>	<b>1,7</b>
<b>Portugal</b>	<b>1,8</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>

### Perspectivas 2019-21

- ▶ **Fase más madura del ciclo**
- ▶ **Incertidumbres:**
  - **Tensiones comerciales**
  - **Brexit**
  - **Políticas monetarias**

## Política monetaria en la zona euro: se prolonga el entorno de tipos bajos

### Tipo de interés de referencia (%)



- El BCE retrasa la subida de tipos
- Liquidez abundante (nuevas TLTRO<sup>1</sup>, ...)

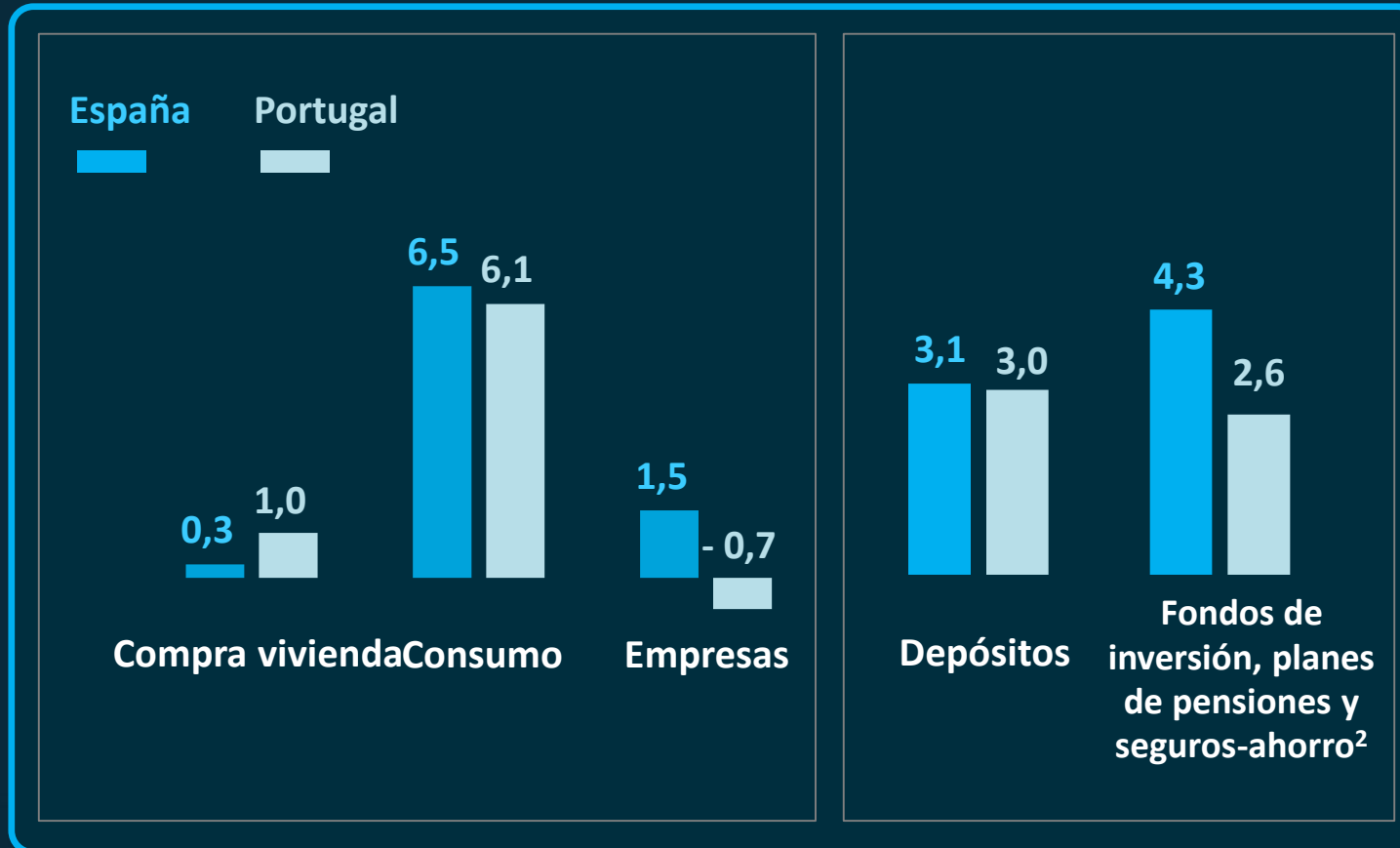
**Nota:** <sup>1</sup>TLTRO: Targeted Long Term Refinancing Operations.

**Fuente:** CaixaBank Research.

## Evolución del sector bancario en España y Portugal

### Cartera de crédito y recursos de clientes

TACC<sup>1</sup> 2019-21 (%)



- ▶ Avance modesto del crédito
- ▶ Potencial en ahorro a largo plazo

**Notas:** <sup>1</sup>TACC: Tasa anual de crecimiento compuesto. <sup>2</sup>No incluye planes de pensiones para Portugal. Para España, provisiones técnicas de seguros de ahorro. Para Portugal, provisiones técnicas de seguros de vida (incluye vida-riesgo).

**Fuente:** Banco de España, Banco de Portugal, INVERCO, ICEA y APFIPP

## Elementos clave del entorno

### Transformación digital



- Inmediatez y personalización
- Nuevos competidores
- Nuevos modelos de negocio

### Marco regulatorio exigente



- Solvencia y liquidez
- Deuda (resolución)
- Conducta

### Responsabilidad Social



- Se espera más de las empresas
- ... especialmente de la banca
- Reforzar la confianza

- Cierre del Plan Estratégico 2015-2018
- Entorno en 2019 y los próximos años
- Plan Estratégico 2019-2021**
- Compromiso con el accionista

## *Las personas, lo primero*



**MISIÓN: contribuir al bienestar financiero de nuestros clientes  
y al progreso de toda la sociedad**

## Prioridades estratégicas



Experiencia cliente

## Prioridades estratégicas



Experiencia cliente



Transformación digital



## Prioridades estratégicas



Experiencia cliente



Transformación digital



Cultura

## Prioridades estratégicas



Experiencia cliente



Transformación digital



Cultura



Rentabilidad

## Prioridades estratégicas



Experiencia cliente



Transformación digital



Cultura



Rentabilidad

## Principales objetivos financieros 2021

Ingresos “core” →

~5%

TACC<sup>1</sup> 19-21

Ratio eficiencia →

<55%

Coste del riesgo →

<0,30%

ROTE →

>12%

CET1 FL →

~12% + 1 pp

## Prioridades estratégicas



Experiencia cliente



Transformación digital



Cultura



Rentabilidad



Compromiso social

## Principales objetivos financieros 2021

Ingresos “core” →

~5%

TACC<sup>1</sup> 19-21

Ratio eficiencia →

<55%

Coste del riesgo →

<0,30%

ROTE →

>12%

CET1 FL →

~12% + 1 pp

## Reforzamos nuestro compromiso con la sociedad

### Inclusión financiera



MicroBank, referente europeo en microcréditos

Presentes en el **94%** de municipios >5.000 habitantes

### Educación y cultura financiera



Formación en finanzas básicas

Fomento del ahorro y la previsión social

### Acción social y voluntariado



**22.000** viviendas de alquiler social

**14.500** empleados voluntarios

### Medioambiente



Compensamos nuestra huella de carbono

Impulso a la financiación sostenible

### Colaboración con la Obra Social "la Caixa"



Presupuesto de la Obra Social: **545 MM€**

Programas: Incorpora, atención integral a personas con enfermedades avanzadas,...

- Cierre del Plan Estratégico 2015-2018
- Entorno en 2019 y los próximos años
- Plan Estratégico 2019-2021
- Compromiso con el accionista**

## Evolución de la acción

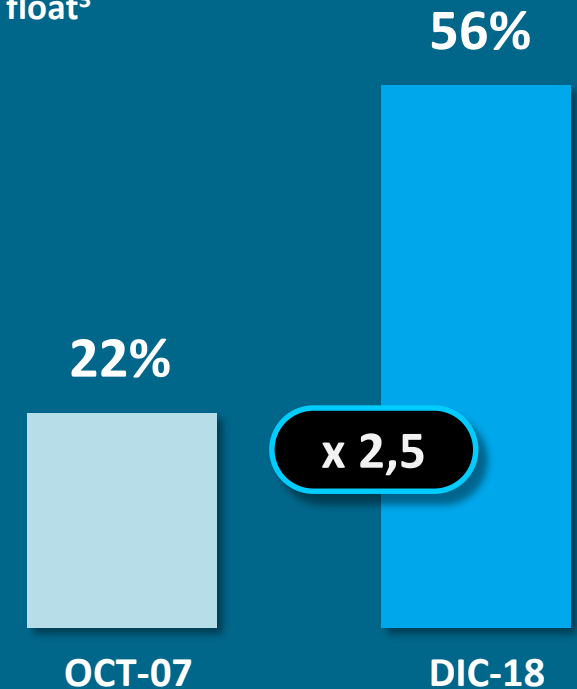
### La acción ha mostrado un buen comportamiento relativo

#### Evolución relativa del retorno total<sup>1</sup>

(en relación con los índices Banca Ibex y Banca Zona Euro<sup>2</sup>)

	2015-18	2018
 <u>CaixaBank</u> vs Banca Ibex-35	+13 p.p.	+10 p.p.
 <u>CaixaBank</u> vs Banca zona euro	+11 p.p.	+15 p.p.

#### Free float<sup>3</sup>



**Notas:** <sup>1</sup>Incluyendo la reinversión de dividendos. <sup>2</sup>Índice Eurostoxx Banks. <sup>3</sup>Proporción de acciones emitidas que excluye las posiciones de autocartera, de los consejeros y altos directivos, de cualquier otra compañía cuyo objetivo sea control o influencia, y de los accionistas con pactos con algunos de los grupos anteriores.

**Fuente:** Bloomberg y CaixaBank.

## Política de dividendos. Remuneración ejercicio 2018



Cumpliendo con el objetivo de *payout* en efectivo 2015-18

**≥ 50%**

- ▶ *Payout* 2018 del 51%
- ▶ En efectivo
- ▶ Rentabilidad por dividendo<sup>1</sup>: +5,4%

Nota: <sup>1</sup> Dividendos a cargo del ejercicio 2018 como porcentaje de la cotización a cierre de año.



## Política de dividendos para 2019-2021



El nuevo plan estratégico 2019-2021 tiene el objetivo de *payout* en efectivo **> 50%**

ABR  
2020

Previsto

- ▶ Para 2019, entre 50% y 60% de *payout*
- ▶ Pago único tras la Junta General de Accionistas



**JGA / 2019**

Junta General Ordinaria de Accionistas



**JGA/2019**

Junta General Ordinaria de Accionistas

Consejero Delegado

---

**Gonzalo Gortázar**

- ➔ **Claves del ejercicio 2018**
- ➔ Plan Estratégico 2019 - 2021



**1** Refuerzo del liderazgo en banca minorista y digital

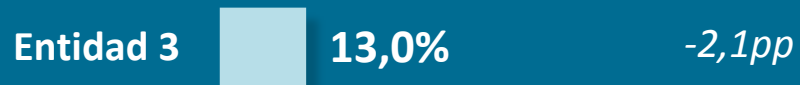
**2** Fuerte reducción de los activos problemáticos y no estratégicos

**3** Rentabilidad en niveles adecuados

## Líder en banca de particulares

Penetración clientes particulares España<sup>1</sup> y evolución orgánica (sin impacto adquisiciones)

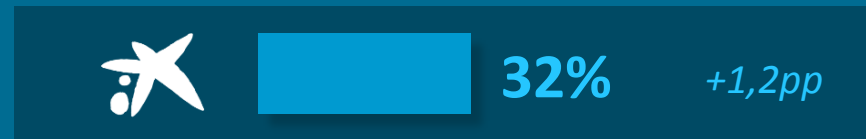
vs. 2014



## Mayor penetración digital

Penetración clientes digitales en España<sup>2</sup>

vs. MAR-15<sup>3</sup>



- **Mejor Banco de España 2018 y 2019**
- **Mejor Banco de Europa Occidental 2019**
- **Mejor Banco Digital de Europa Occidental 2018**

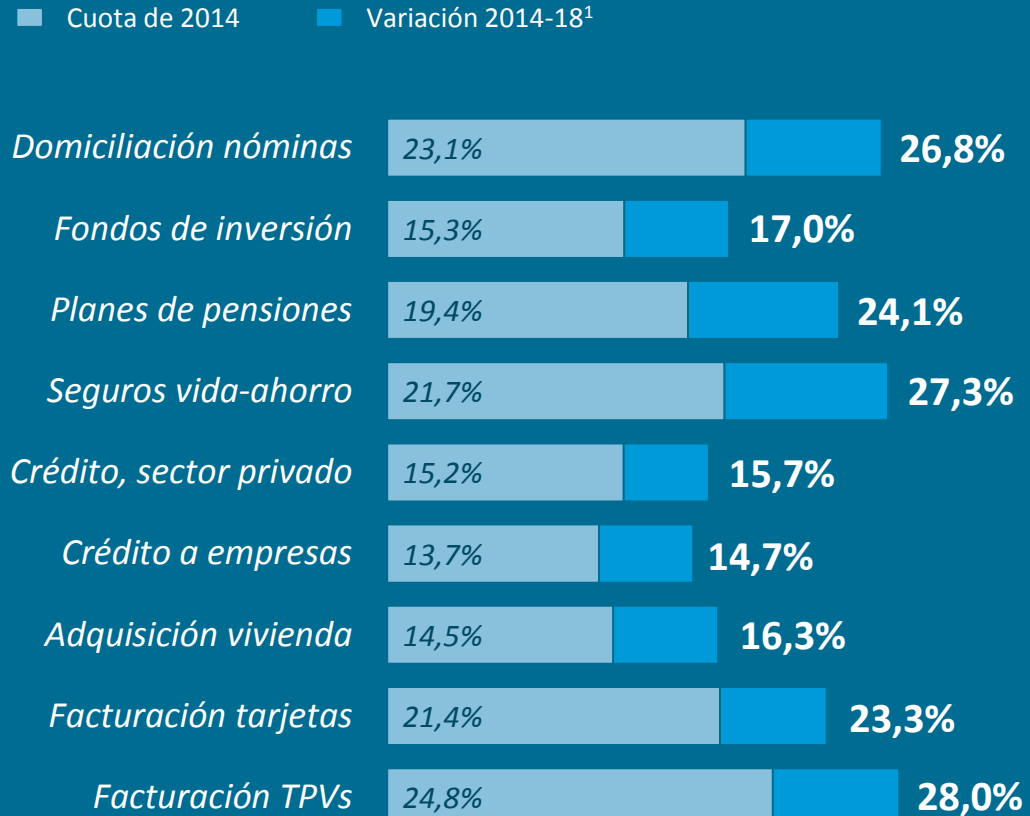
(1) Clientes particulares mayores de 18 años. Fuente: FRS Inmark 2018 (comparables: BBVA, Santander (incluye Popular) y Bankia)

(2) Media 12 meses, último dato disponible a diciembre 2018. Fuente: ComScore (comparables: BBVA, Santander y Sabadell)

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

(4) Incluye crecimiento inorgánico

## Mejora en cuotas de mercado de productos clave



## Modelo especializado y de proximidad



Escala y capilaridad



Tecnología y digitalización



Asesoramiento y proximidad



Amplia oferta de productos



#1 Fondos de inversión



#1 Seguros vida



#1 Seguros salud



#1 Medios de pago

<sup>(1)</sup> Crecimiento orgánico e inorgánico

Fuente: Seguridad Social, INVERCO, ICEA, Banco de España, Sistema de Tarjetas y Medios de pago. Datos a diciembre 2018

# Importante crecimiento de los recursos gestionados: Liderazgo en ahorro a medio y largo plazo

Recursos de clientes  
gestionados por el  
Grupo CaixaBank

**358.482**  
Millones de €

Variación anual

**+9.024**  
Millones de €  
**(+2,6%)**

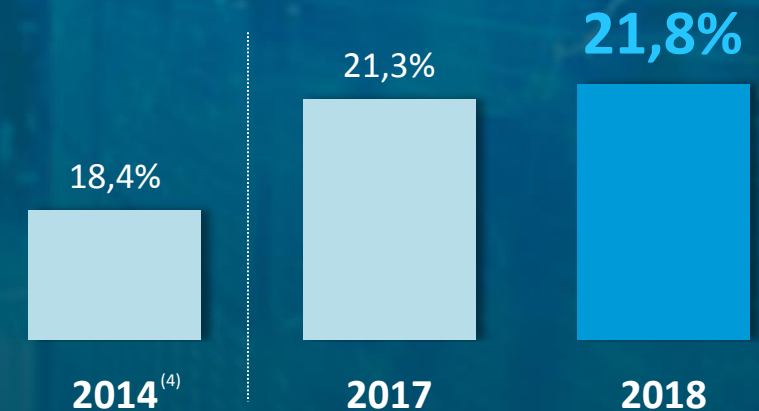
Distribución de los recursos de clientes  
(peso sobre el total, en %)



## Modelo de asesoramiento diferencial

~14.000 profesionales certificados

Cuota de ahorro a medio y largo plazo<sup>2</sup>



<sup>(1)</sup> Depósitos a la vista, depósitos a plazo y empréstitos *retail*

<sup>(2)</sup> Incluye cuota de fondos de inversión gestionados por CABK AM, planes de pensiones y seguros de ahorro

<sup>(3)</sup> Cesión temporal de activos, otras cuentas y otros

<sup>(4)</sup> Sin considerar la adquisición de Barclays España. Incluyendo este efecto, la cuota sería del 19,0%



# Tendencia positiva de la cartera de crédito

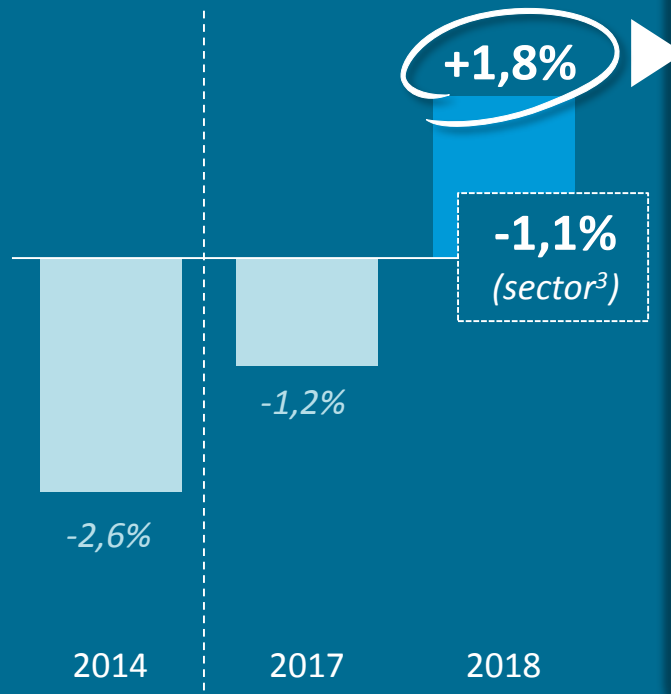
**Cartera de crédito total del Grupo CaixaBank**

**224.693**  
Millones de €

Variación anual  
cartera sana<sup>1</sup>

**+3.808**  
Millones de €  
**(+1,8%)**

Evolución de la variación anual de la cartera de crédito sana<sup>1</sup>



Variación 2018, del que:

	Cartera sana <sup>1</sup>	Nueva producción
<b>Crédito a empresas<sup>2</sup></b>	<b>+6%</b>	<b>+20%</b>
<b>Consumo (en España)</b>	<b>+19%</b>	<b>+14%</b>
<b>Adquisición vivienda</b>	<b>-2%</b>	<b>+9%</b>

(1) Cartera de crédito bruto menos saldos dudosos. Variación orgánica (2014 sin Barclays España y 2017 sin BPI)

(2) Sin crédito a promotores

(3) España. Fuente: Banco de España. Variación crédito neto de activos dudosos de sector privado residente + sector público

## Dinamismo comercial

Variación anual

**+4,8%**

Crédito  
consumo<sup>1</sup>

**+10,7%**

Crédito a  
empresas

## Ganancias en cuotas

Últimos datos disponibles

**11,4%**

Crédito  
hipotecario<sup>2</sup>

**9,5%**

Crédito a  
empresas<sup>2</sup>

*+20 pbs  
vs 2017*

*+110 pbs  
vs 2017*

Generando valor

**~125 MM€**  
Sinergias



Mejor Banco de  
Portugal en 2018



Mejor Banca  
Digital en 2019

<sup>(1)</sup> Crédito al consumo y otros créditos a particulares  
NOTA: Actividad reportada por BPI

<sup>(2)</sup> Fuente: Banco de Portugal. Últimos datos disponibles



**1** Refuerzo del liderazgo en banca minorista y digital

**2** Fuerte reducción de los activos problemáticos y no estratégicos

**3** Rentabilidad en niveles adecuados

# Fuerte reducción de los activos problemáticos y no estratégicos



**Importante caída del saldo dudoso**

**Bajada de crédito dudoso**  
**-3.110 MM€ en el año**

**Ratio de morosidad**  
**4,7%** (-1,3pp en el año)

**Venta de la cartera inmobiliaria**

**Reducción de adjudicados (VCN)<sup>1</sup>**  
**-5.138 MM€ en el año**

**Stock activos adjudicados<sup>1</sup>**  
**740 MM€**

**Menor peso activos no estratégicos**

**Desinversión de la participación en Repsol**

**Reclasificación de la participación en BFA**

<sup>(1)</sup> Cartera de activos disponibles para la venta a valor contable neto

## Activos líquidos

**79.530** MM€  
Activos líquidos

**196%**  
Ratio LCR<sup>1</sup> (mínimo regulatorio 100%)

<b>Moody's</b> +1 nivel	<b>S&amp;P</b> +1 nivel	<b>Fitch</b> +1 nivel	<b>DBRS</b> +1 nivel
<b>Baa1</b> Estable	<b>BBB+</b> Estable	<b>BBB+</b> Estable	<b>A</b> Estable

**Mejora generalizada  
de ratings en el año**

## Solvencia

	<u>CET1</u>	<u>Capital Total</u>
Ratios regulatorias	<b>11,7%</b>	<b>15,5%</b>
Ratios fully-loaded	<b>11,5%</b>	<b>15,2%</b>

**Elevadas ratios de solvencia, con una  
asignación más eficiente del capital**

<sup>(1)</sup> Liquidity Coverage Ratio. Media últimos 12 meses



**1** Refuerzo del liderazgo en banca minorista y digital

**2** Fuerte reducción de los activos problemáticos y no estratégicos



**3** Rentabilidad en niveles adecuados

**Margen de intereses****4.907** **3,4%**

Comisiones netas

2.583 3,4%

Ingresos/gastos contratos seguros

551 16,7%

Resultados de participadas

972 48,8%

Operaciones financieras

278 (1,7%)

Otros productos/cargas

(524) 21,8%

**Margen bruto****8.767** **6,6%**

Gastos adm. y amort. recurrentes

(4.634) 3,7%

Gastos adm. y amort. extraord.

(24) (78,1%)

**Margen de explotación****4.109** **12,7%**

Pérdidas deterioro act. financ. y otros

(567) (66,8%)

Bº/pérdidas en baja activos y otros

(735) -

**Resultados antes de impuestos****2.807** **33,8%**

Impuestos, minoritarios y otros

(822) -

**Resultado atribuido al Grupo****1.985** **17,8%**
**Mejora de los  
ingresos básicos<sup>1</sup>**
**+ 4,2%**
**Resto de ingresos  
Favorecidos por extraordinarios**
**+43,5%**
*Negativos de BFA en 2017  
y positivos en 2018*

*2018: Recompra emisiones,  
ventas renta fija y Viacer*

<sup>(1)</sup> Margen de intereses + comisiones netas + contratos de seguros + puesta en equivalencia de SCA + participaciones BPI Bancaseguros

Grupo CaixaBank, millones de euros

2018 v.a.

<b>Margen de intereses</b>	<b>4.907</b>	<b>3,4%</b>
Comisiones netas	2.583	3,4%
Ingresos/gastos contratos seguros	551	16,7%
Resultados de participadas	972	48,8%
Operaciones financieras	278	(1,7%)
Otros productos/cargas	(524)	21,8%
<b>Margen bruto</b>	<b>8.767</b>	<b>6,6%</b>
Gastos adm. y amort. recurrentes	(4.634)	3,7%
Gastos adm. y amort. extraord.	(24)	(78,1%)
<b>Margen de explotación</b>	<b>4.109</b>	<b>12,7%</b>
Pérdidas deterioro act. financ. y otros	(567)	(66,8%)
Bº/pérdidas en baja activos y otros	(735)	-
<b>Resultados antes de impuestos</b>	<b>2.807</b>	<b>33,8%</b>
Impuestos, minoritarios y otros	(822)	-
<b>Resultado atribuido al Grupo</b>	<b>1.985</b>	<b>17,8%</b>

**Mayores gastos e inversiones para acompañar al negocio**

**+3,7%** Gastos recurrentes del Grupo

**56,4%**

**Ratio de eficiencia “core”<sup>1</sup>**

**Mejora 3,5 pp en los últimos 3 años**

<sup>(1)</sup> Gastos de explotación recurrentes entre ingresos “core” (margen intereses, comisiones, ingresos seguros, puesta en equivalencia de SCA y participaciones de BPI Bancaseguros, últimos 12 meses)



Grupo CaixaBank, millones de euros

2018 v.a.

<b>Margen de intereses</b>	<b>4.907</b>	<b>3,4%</b>
Comisiones netas	2.583	3,4%
Ingresos/gastos contratos seguros	551	16,7%
Resultados de participadas	972	48,8%
Operaciones financieras	278	(1,7%)
Otros productos/cargas	(524)	21,8%
<b>Margen bruto</b>	<b>8.767</b>	<b>6,6%</b>
Gastos adm. y amort. recurrentes	(4.634)	3,7%
Gastos adm. y amort. extraord.	(24)	(78,1%)
<b>Margen de explotación</b>	<b>4.109</b>	<b>12,7%</b>
Pérdidas deterioro act. financ. y otros	(567)	(66,8%)
Bº/pérdidas en baja activos y otros	(735)	-
<b>Resultados antes de impuestos</b>	<b>2.807</b>	<b>33,8%</b>
Impuestos, minoritarios y otros	(822)	-
<b>Resultado atribuido al Grupo</b>	<b>1.985</b>	<b>17,8%</b>

Menores dotaciones

**-15,8%**  
en dotaciones  
y pérdidas por  
baja de activos

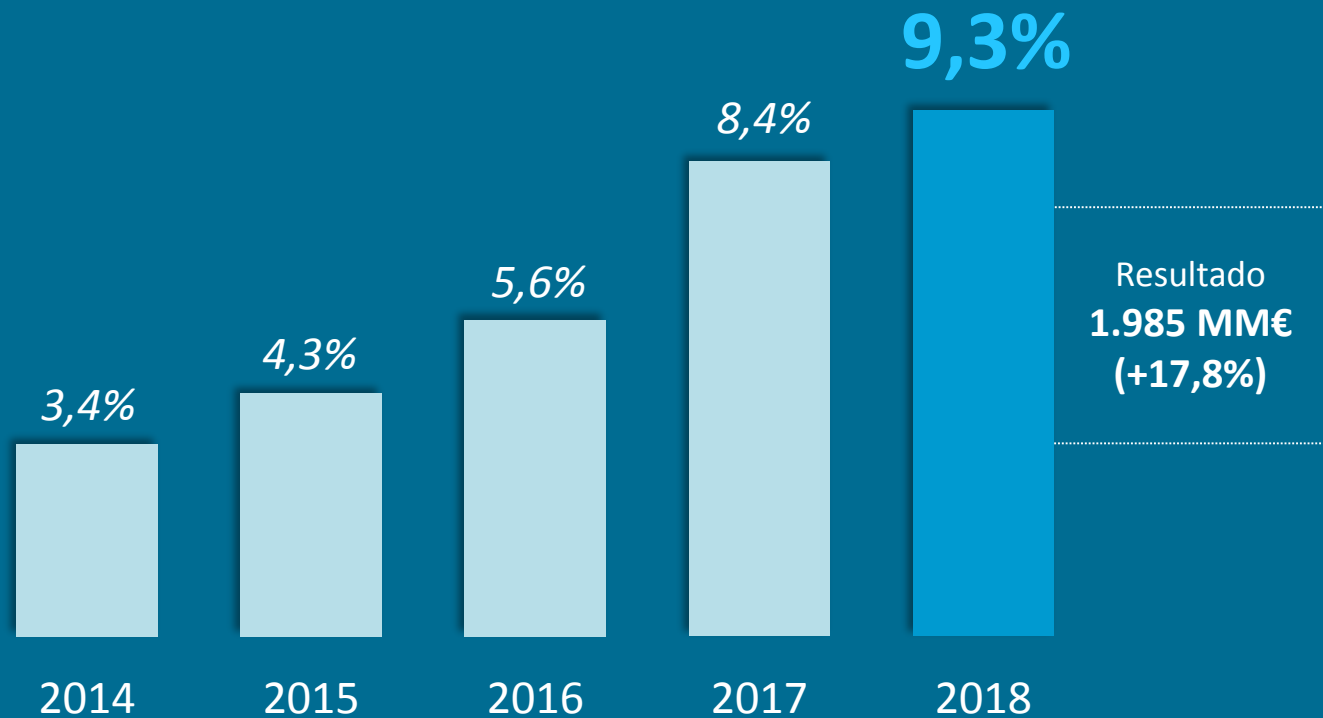
**0,04%**  
Coste del  
riesgo  
(2018)

Impactos netos de impuestos, en millones de euros

▪ <i>Recompra ServiHabitat</i>	-204
▪ <i>Venta cartera inmobiliaria</i>	-48 <sup>1</sup>
▪ <i>Desinversión en Repsol</i>	-453
▪ <i>Reclasificación 48% de BFA</i>	-139

<sup>(1)</sup> Impacto global de la venta de la cartera inmobiliaria. Se incluye, básicamente, en “dotaciones y pérdidas por baja de activos”

## Grupo CaixaBank Rentabilidad - RoTE (%)



*Rentabilidad en línea con los objetivos del Plan Estratégico y del coste del capital*

→ Claves del ejercicio 2018

**→ Plan Estratégico 2019 - 2021**

▶ **Cambio comportamiento de los clientes**

- *Transaccionalidad se traslada a canales digitales*
- *Oficinas para operativa de mayor valor*

**INVERSIÓN PARA ADAPTAR LA  
RED DE DISTRIBUCIÓN AL CLIENTE**

▶ **Prolongación del entorno de tipos bajos**

▶ **Fuerte presión competitiva**

- *Bajo crecimiento en crédito*

▶ **Coste del riesgo en mínimos: no sostenible**

**BÚSQUEDA CONTINUA  
DE EFICIENCIA PARA ASEGURAR  
LA SOSTENIBILIDAD**

Plan Estratégico 2019 - 2021

## 5 líneas estratégicas

**LAS PERSONAS, LO PRIMERO**



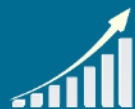
**1 Ofrecer la mejor experiencia al cliente**



**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**

## OPTIMIZACIÓN DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN

**RED URBANA: se potencia  
el modelo de oficina Store**

*Especialización, horario extendido, ...*

Extender a **>600**



**RED RURAL: se mantiene con  
el modelo de éxito AgroBank**

*Cercanía, capilaridad y especialización*

**1.100** oficinas rurales



1 EXPERIENCIA  
CLIENTE

2 TRANSFORMACIÓN  
DIGITAL

3 CULTURA/  
TALENTO

4 RENTABILIDAD

5 BANCA  
RESPONSABLE



## SEGUIR IMPULSANDO NUESTROS POTENTES CANALES DIGITALES

Clientes  
digitales<sup>1</sup> **6,0** Millones

de los que: **5,2 MM**  
clientes móvil<sup>2</sup>

*CaixaBankNow*

% clientes digitales

2018 **>57%**

Objetivo 2021

**~70%**

Salto importante  
en el uso del  
gestor personal  
remoto

inTouch



## CON SERVICIOS DE ALTO VALOR AÑADIDO



Mis **Finanzas**  
3,9M usuarios



Agregador

Booking.com<sup>(2)</sup>

(1) Clientes digitales activos, últimos 12 meses. Incluye colectivo: particulares entre 20-74 años

(2) Acuerdo de colaboración: experiencia de compra integrada dentro de CaixaBankNow

## DIGITALIZACIÓN: PALANCA DE TRANSFORMACIÓN



**Digitalización de procesos  
y firma digital**

~100% procesos están  
digitalizados



**Movilidad de empleados**

Todos los empleados  
con Smart PC

**Continuar mejorando la flexibilidad,  
escalabilidad y eficiencia de nuestras  
infraestructuras**

**Aplicación sistemática de *Data  
Analytics* en toda la organización  
para generar valor**



Hemos invertido mucho en el desarrollo del talento

**~14.000**  
EMPLEADOS  
CERTIFICADOS

Estamos cambiando el perfil de la organización

**~6.400**  
EMPLEADOS EN  
NUEVOS ROLES  
*(~9.100 en 2021E)*

Adaptamos procesos para desarrollar el talento

**TODA**  
LA ORGANIZACIÓN

Seguir invirtiendo en formación y desarrollo de capacidad

Fomentar la diversidad

Impulsar la cultura de agilidad y el servicio al cliente

## Rentabilidad - RoTE<sup>1</sup>

>12%

Objetivo 2021E

## Solvencia CET1 FL - BIII

~12%

+1 pp colchón transitorio

Objetivo 2021E

### Palancas

- 1 Mejora ingresos “core” apoyada en un aumento de la actividad (ahorro/inversión, empresas, consumo, seguros,...)
- 2 Elevado esfuerzo inversor y de transformación
- 3 Reducción de activos problemáticos
- 4 Refuerzo de la solidez financiera

<sup>(1)</sup> Cociente entre el resultado atribuido al Grupo (deducido el importe del cupón del Additional Tier 1) y el patrimonio tangible (redefinido a partir de 2019 como fondos propios incluidos los ajustes de valoración menos activos intangibles)

NO CONCEBIMOS LA ACTIVIDAD FINANCIERA SIN UN FUERTE COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

*Una manera distintiva de hacer banca*



Integridad y transparencia



Favorecer el medioambiente  
(actividad directa e indirecta)



Continuar aplicando las mejores  
prácticas de buen gobierno

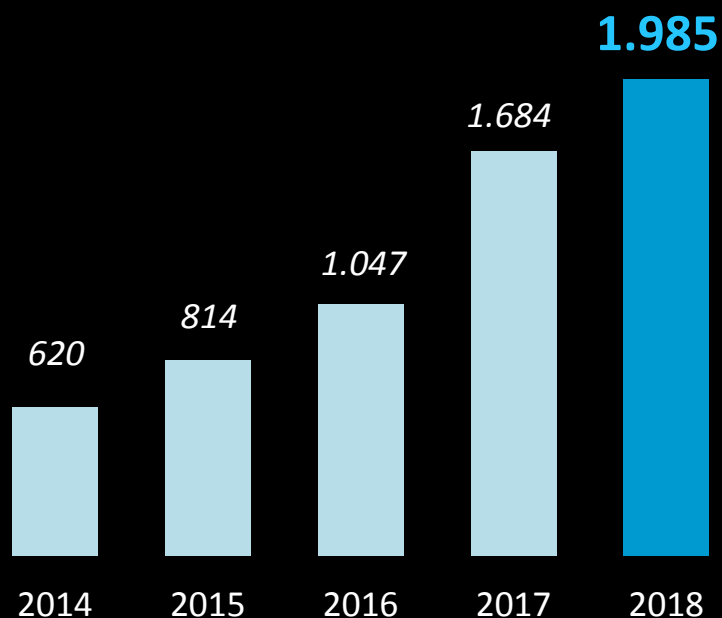


Mantener acción social  
y voluntariado (alianza con  
la Fundación Bancaria "la Caixa")



Seguir promoviendo  
la inclusión financiera

Evolución del resultado atribuido al Grupo CaixaBank, en millones de euros



*Accionistas CaixaBank*



**40% del capital**  
**Fundación "la Caixa"**



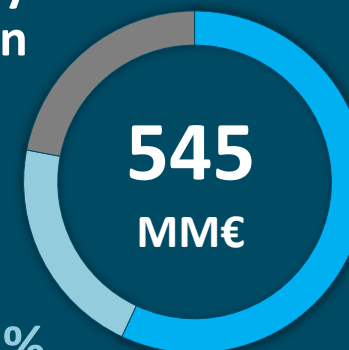
~600.000  
accionistas  
particulares



Inversores  
institucionales

Distribución del presupuesto de  
la Obra Social 2019<sup>1</sup>

22%  
Cultura y  
Educación



57%  
Social

21%  
Investigación,  
conocimiento y becas

(1) Fuente: Fundación Bancaria "la Caixa"

**PLAN ESTRATÉGICO 2019 - 2021**

*Seguiremos invirtiendo*  
en nuestro negocio  
“core”  
con vocación de:

Estar más cerca del cliente

Mantener una rentabilidad que asegure la sostenibilidad y la retribución a los accionistas

Seguir siendo referentes en banca responsable

**VISIÓN 2021:** Grupo financiero líder e innovador, con el mejor servicio al cliente y referente en banca socialmente responsable



**JGA / 2019**

Junta General Ordinaria de Accionistas

Muchas gracias