



CaixaBank

investorday

Martes 3 de marzo de 2015 **Londres**

Disclaimer

El propósito de esta presentación es meramente informativo y la información contenida en la misma está sujeta, y debe tratarse, como complemento al resto de información pública disponible. En particular, respecto a los datos proporcionados por terceros, ni CaixaBank, SA ("CaixaBank") como una persona jurídica, ni ninguno de sus administradores, directores o empleados, está obligado, ya sea explícita o implícitamente, a dar fe de que estos contenidos sean exactos, completos o totales, ni 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 en cualquier medio, CaixaBank podrá introducir las modificaciones que estime conveniente, podrá omitir parcial o totalmente cualquiera de los elementos de este documento, y en el caso de desviación entre una versión y ésta, no asume ninguna responsabilidad sobre cualquier discrepancia.

Este documento en ningún momento ha sido presentado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV – Organismo Regulador de las Bolsas Españolas) y/o la the Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM – la Comisión del Mercado de Valores portuguesa) para su aprobación o escrutinio. En todos los casos su contenido están regulados por la legislación española aplicable en el momento de la escritura, y no está dirigido a cualquier persona o entidad jurídica ubicada en cualquier otra jurisdicción. Por esta razón, no necesariamente cumplen con las normas vigentes o los requisitos legales como se requiere en otras jurisdicciones.

CaixaBank advierte de que esta presentación puede contener información con proyección de resultados futuros. Debe tenerse en cuenta que dichas asunciones 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.

Los datos que hacen referencia a evoluciones pasadas, cotizaciones históricas o resultados no permiten suponer que en el futuro la evolución, la cotización o los resultados futuros de cualquier periodo se correspondan con los de años anteriores. No se debe considerar esta presentación como una previsión de resultados futuros.

Esta presentación en ningún caso debe interpretarse como un servicio de análisis financiero o de asesoramiento, tampoco tiene como objetivo ofrecer cualquier tipo de producto o servicio financiero. En particular, está expresamente señalado aquí que ninguna información contenida en este documento debe ser tomada como una garantía de rendimiento o resultados futuros.

Con esta presentación, CaixaBank no hace ningún asesoramiento o recomendación de compra, venta o cualquier otro tipo de negociación de las acciones de CaixaBank, u otro tipo de valor o inversión. 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 pública disponible, pudiendo haber recibido asesoramiento si lo considera necesario o apropiado según las circunstancias, y no basándose en la información contenida en esta presentación.

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

En la medida en que se relaciona con los resultados de las inversiones, la información financiera del Grupo CaixaBank de 2014, ha sido elaborada sobre la base de las estimaciones. Además, la información y los datos incluidos en esta presentación sobre el reciente anuncio de Oferta Pública de Adquisición sobre Banco BPI, S.A. asume la finalización de la transacción bajo los términos y condiciones propuestos.

Orden del día

13.00 h: Inicio

Bienvenida y orden del día

D. Edward O’Loghlen, Director de Relación con Inversores

Visión y estrategia

D. Isidro Fainé, Presidente

Plan estratégico 2015-2018

D. Gonzalo Gortázar, Consejero Delegado

Descanso

Objetivos financieros

D. Javier Pano, Director Financiero

Modelo de negocio

D. Juan Antonio Alcaraz, Director Comercial

Preguntas y respuestas

17.30 h: Fin

1

Presidente

2

Consejero Delegado

3

Director Financiero

4

Director Comercial

1

Visión y estrategia de CaixaBank

Isidro Fainé
Presidente

Plan Estratégico 2015-2018: Otro salto adelante en una larga historia de expansión y éxito

Plan Estratégico 2015-2018



- ▶ Líderes en confianza en base a la calidad de servicio y al compromiso social
- ▶ Rentabilidad sostenible incluso en un entorno de tipos de interés bajos
- ▶ Liderar y capturar la oportunidad digital

Plan Estratégico 2015-2018: Otro salto adelante en una larga historia de expansión y éxito

Valores sólidos



- ▶ Un modelo bancario **sostenible y socialmente responsable**
- ▶ **Orgullosos de nuestra herencia:**
 - 110 años de historia
 - 78 adquisiciones
 - *Track record* de gestión
- ▶ Unos **valores profundamente enraizados**

Plan Estratégico 2015-2018



- ▶ Líderes en confianza en base a la calidad de servicio y al compromiso social
- ▶ Rentabilidad sostenible incluso en un entorno de tipos de interés bajos
- ▶ Liderar y capturar la oportunidad digital

Plan Estratégico 2015-2018: Otro salto adelante en una larga historia de expansión y éxito

Valores sólidos



- ▶ Un modelo bancario **sostenible y socialmente responsable**
- ▶ **Orgullosos de nuestra herencia:**
 - **110 años de historia**
 - **78 adquisiciones**
 - **Track record de gestión**
- ▶ Unos **valores profundamente enraizados**

Plan Estratégico 2015-2018



- ▶ Líderes en **confianza** en base a la calidad de servicio y al compromiso social
- ▶ **Rentabilidad** sostenible incluso en un entorno de tipos de interés bajos
- ▶ Liderar y capturar la oportunidad digital

Institución insignia



- ▶ **1er banco minorista en España**
- ▶ **13,9 MM de clientes:** la mayor base de clientes en España
- ▶ **Banco principal** para casi 1 de cada 4 españoles
- ▶ **Red de distribución** capilar
- ▶ **Líder en banca móvil y online**
- ▶ **Marca altamente reconocida**

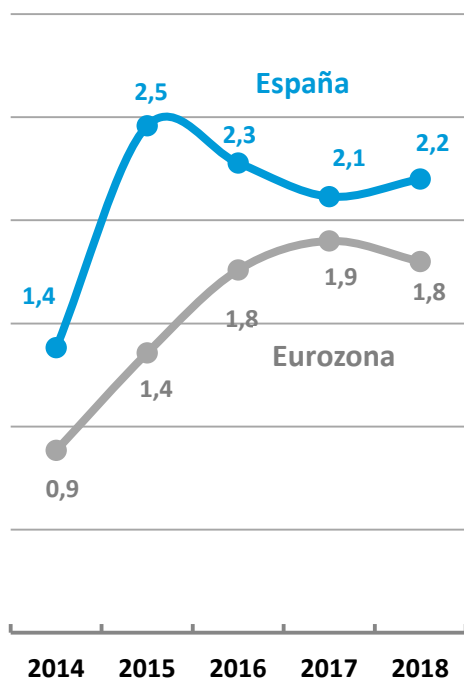
Entorno de negocio previsto



Perspectivas de recuperación económica en la economía española

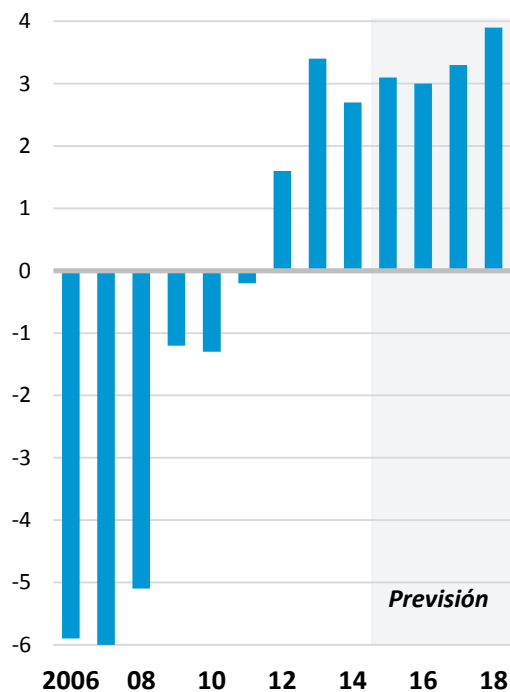
Crecimiento del PIB

%



Saldo comercial

Bienes y servicios, % del PIB



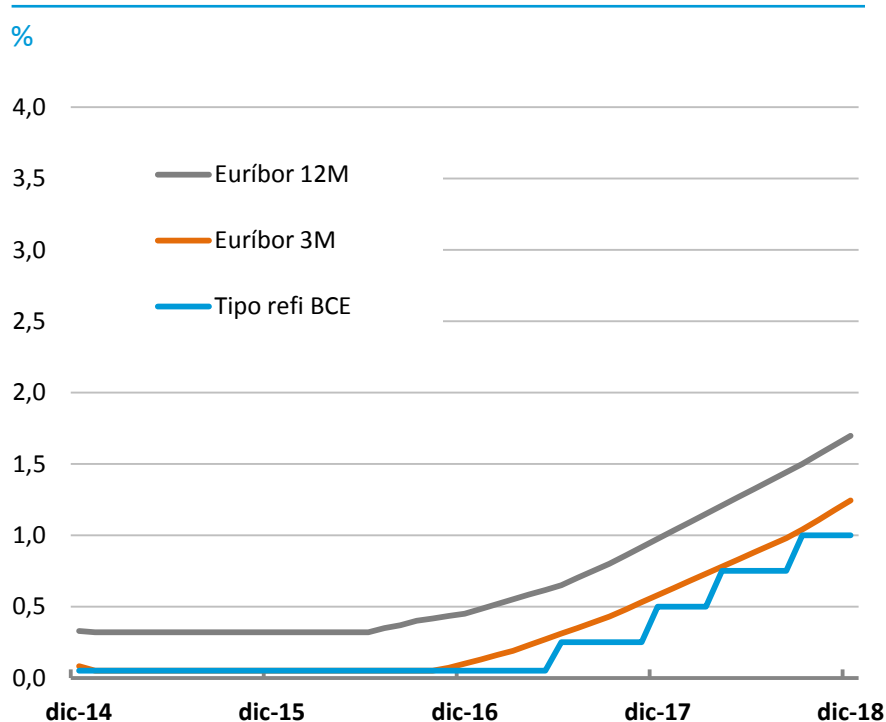
Reloj inmobiliario

% de variación interanual



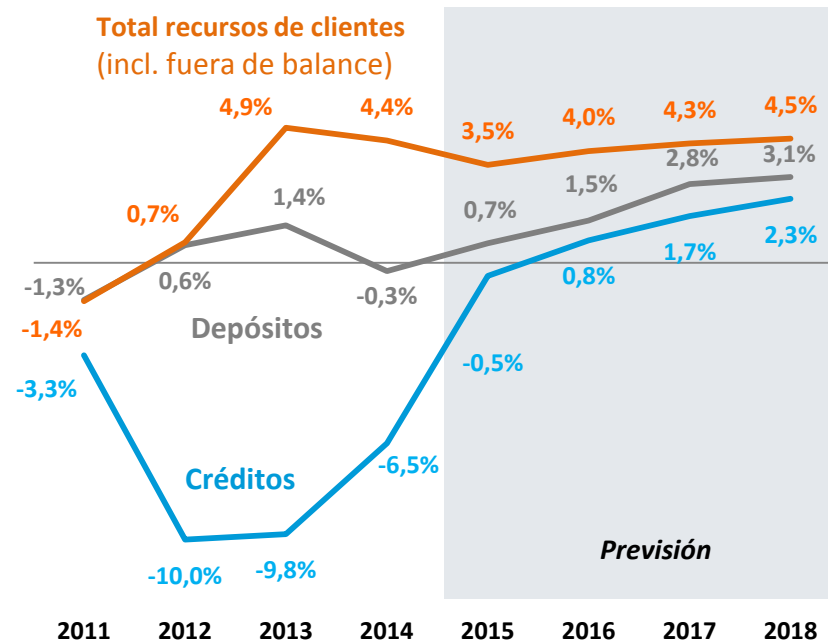
Bajos tipos de interés pero mejora en volúmenes de negocio

Previsión de bajos tipos de interés



Créditos y recursos de clientes (sector)

% variación interanual

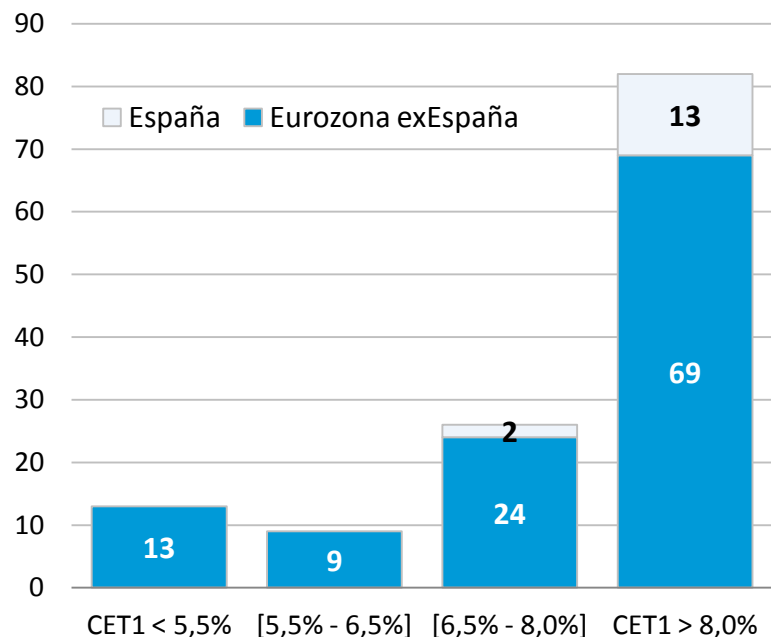


El sector bancario español, reforzado tras la reestructuración

BCE/EBA evaluación global a la banca

Número de bancos por ratio CET1

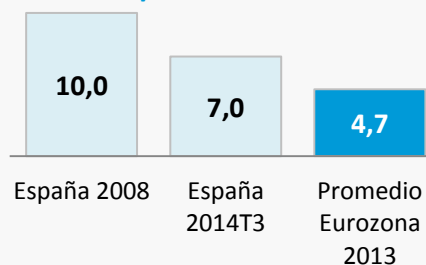
(escenario adverso; después de las ampliaciones de capital de 2014)



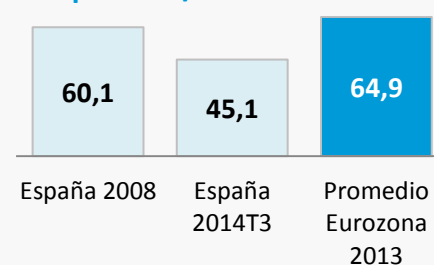
- ▶ **Crédito promotor: ▽55% 2009-14**
- ▶ **Saneamientos acumulados 2008-14: ~25% PIB**
- ▶ **Ratio préstamos sobre depósitos razonable: 119%**
- ▶ **Consolidación: de 53 a 14 instituciones***
- ▶ **Ajustes de capacidad:**

▽30% oficinas y ▽25% empleados desde 2008

Oficinas / 10.000 habitantes



Empleados / 10.000 habitantes



* Una menos que el número de instituciones evaluadas por el BCE/EBA dada la adquisición de Catalunya Banc por parte de BBVA.

Fuente: BCE y EBA

Regulación, tecnología y tendencias sociales: retos y oportunidades



Presión regulatoria

- ▶ Aumenta el coste de *compliance*
- ▶ Penaliza la complejidad
- ▶ Favorece la solvencia y la liquidez



Banca *retail* simple, con solidez financiera



Revolución digital

- ▶ Aumenta el valor de la información
- ▶ Amplifica economías de escala y gama
- ▶ Empodera al cliente



Líder global en banca digital, con una oferta completa de productos



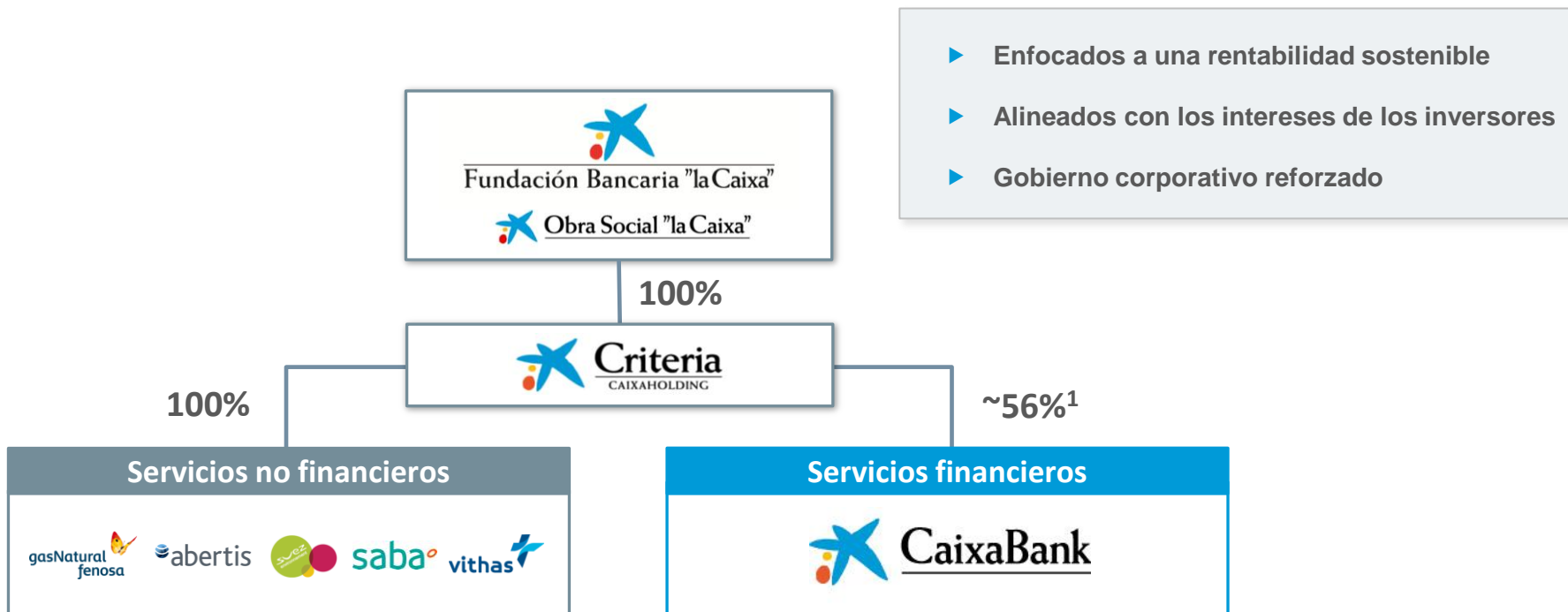
Demandas cambiantes de clientes

- ▶ Recuperar la confianza
- ▶ Confidencialidad y seguridad
- ▶ Asesoramiento



Enfocados al cliente, relación a largo plazo, franquicia de calidad

Estructura corporativa



(1) Participación fully diluted en 2017.

Modelo de Negocio de CaixaBank

Líder en banca minorista

Segmentación
y
especialización

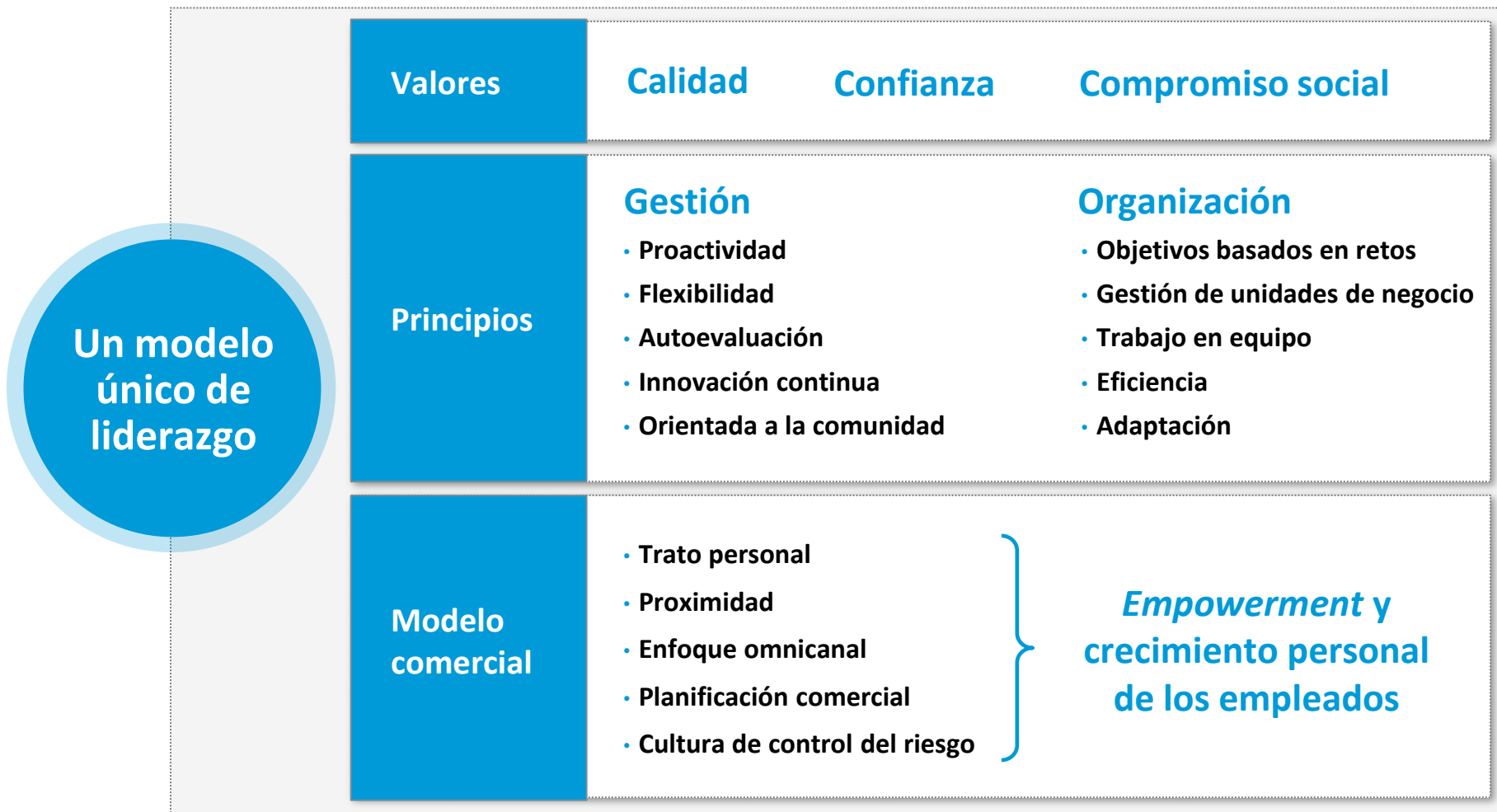
Capilaridad
de la red de
oficinas
y liderazgo
digital

Innovación
y
tecnología

Extensa gama
de productos y
servicios

Robustez financiera: solvencia y liquidez

Valores corporativos





CaixaBank

Plan Estratégico
2015-2018

**Comprometidos
con una banca de
confianza y
rentable**

**Nuestra
visión**

Grupo financiero líder en España

Con una perspectiva global

Reconocido por su:

- Responsabilidad social
- Calidad de servicio
- Robustez financiera
- Capacidad innovadora

2

Plan estratégico 2015-18

Gonzalo Gortázar
Consejero Delegado

- **CaixaBank 2007-2014**
- Prioridades estratégicas y objetivos financieros
- Desde aquí hasta allí

2007-2014: salimos de la crisis reforzados

Entidad financiera líder del mercado

De la 3ª posición a la 1ª
Crecimiento orgánico e inorgánico

Fortaleza de balance

Posición de liderazgo
Mantuvimos la calificación de grado de inversión durante toda la crisis

Transformación de la estructura corporativa

Anticipación
De una caja de ahorros no cotizada a 3 entidades con diferentes misiones y gobierno corporativo



Posición único para acompañar la recuperación económica

- CaixaBank 2007-2014
- **Prioridades estratégicas y objetivos financieros**
- Desde aquí hasta allí

Cinco pilares estratégicas

1. Foco en el cliente: ser el mejor banco en calidad y reputación
2. Lograr una rentabilidad recurrente por encima del coste de capital
3. Gestionar activamente el capital
4. Liderar la digitalización de la banca
5. Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

Objetivos financieros

Objetivos stand-alone de CaixaBank¹

		2014	Objetivo	Desde ⁴
Rentabilidad	RoTE ²	3,4%	12-14%	2017
	Ratio de eficiencia	56,8%	<45%	2018
Capital	Capital asignado a participaciones	~16%	<10%	2016
	CET1 FL	11,5%	11-12%	2015
Rentabilidad para el accionista ³	Payout en efectivo	50%	≥ 50%	2015
	Dividendo extraordinario y/o recompra de acciones	n.d.	si CET1FL > 12%	2017

- (1) Todos los datos de 2014 son pro-forma la adquisición de Barclays Bank Spain salvo el RoTE, que es el de CaixaBank *stand-alone*. Los objetivos de rentabilidad también son válidos si la oferta por BPI tiene éxito
- (2) El patrimonio neto tangible se define como el valor contable (excluyendo los ajustes por valoración) menos todo el activo inmaterial, incluyendo el fondo de comercio. A diciembre de 2014, sería de 23.400-5.000 millones de EUR, o 18.400 millones de EUR. A efectos del RoTE, se utiliza el Patrimonio neto material medio. ROE implícito asociado a este objetivo de RoTE: 10-12%
- (3) Las cifras de capital y ratio de pago del dividendo en efectivo incluyen el impacto pro-forma de la propuesta del Consejo de 16 de febrero de 2015 de pagar en efectivo el último dividendo trimestral de 2014.
- (4) Los ratios son al cierre del ejercicio, salvo el objetivo de CET1FL (a lo largo del periodo) y el ratio *payout* (beneficio del ejercicio en cuestión)

- CaixaBank 2007-2014
- Prioridades estratégicas y objetivos financieros
- **Desde aquí hasta allí**

Cinco prioridades estratégicas

- 1. Foco en el cliente: ser el mejor banco en calidad y reputación**
2. Lograr una rentabilidad recurrente por encima del coste de capital
3. Gestionar activamente el capital
4. Liderar la digitalización de la banca
5. Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

Reputación y calidad del servicio: claves para la sostenibilidad

Problemas de reputación del sector

CaixaBank es diferente...

1 Ayudas públicas

- ▶ Aportación de más de 3.500 millones de euros para resolver la crisis bancaria¹
- ▶ Contribución al restablecimiento de la estabilidad financiera mediante la integración de 8 entidades
- ▶ Mantenimiento de niveles elevados de solvencia y liquidez durante la crisis

2 Venta indebida de productos complejos

- ▶ Sin pérdidas para los tenedores de participaciones preferentes o deuda subordinada
- ▶ Tradicionalmente centrado en productos minoristas sencillos

3 Gobierno corporativo deficiente y cultura poco ética

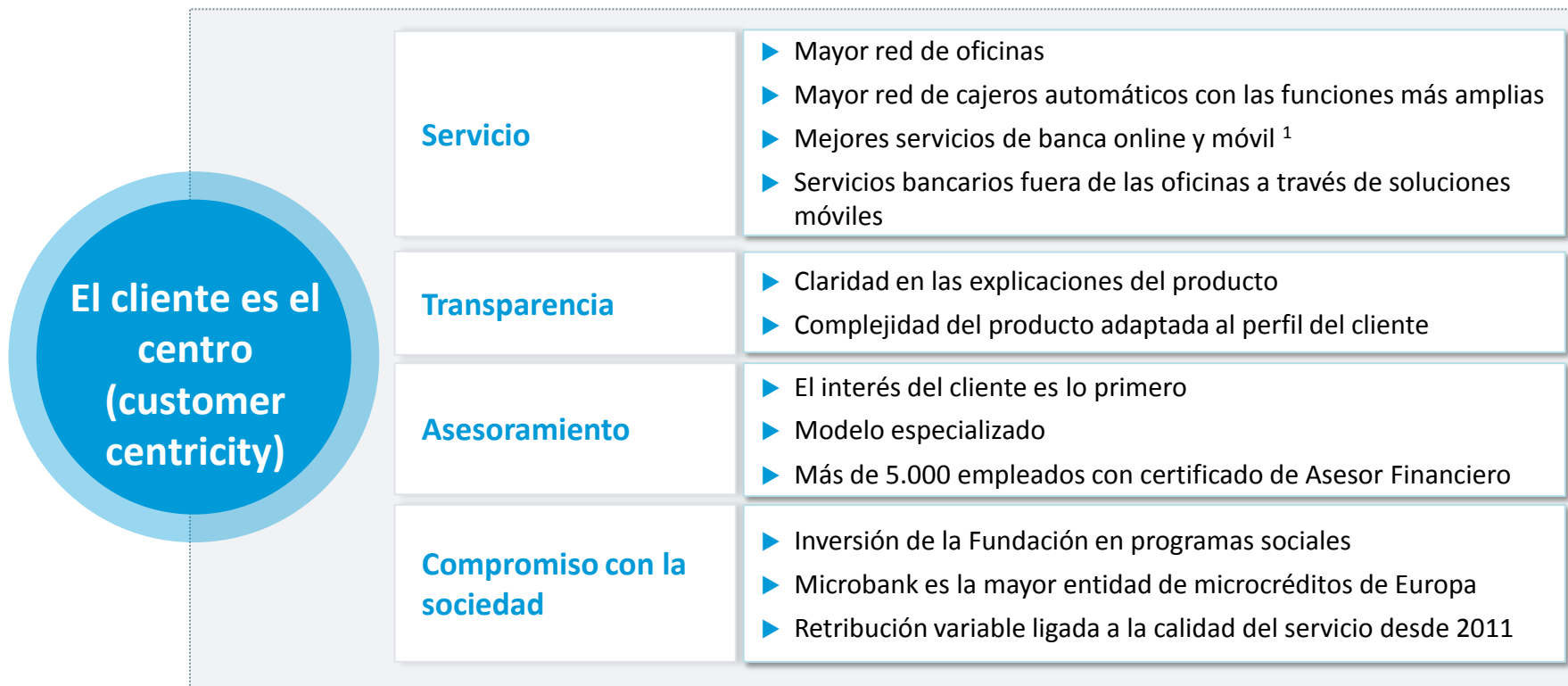
- ▶ Sin interferencias políticas (atención exclusivamente centrada en el negocio)
- ▶ Sólida cultura ética y de valores
- ▶ Retribución equilibrada, no orientada a la toma de riesgos a corto plazo

4 Los bancos se consideran como una fuente de inestabilidad para la economía real

- ▶ Proveedor de crédito durante toda la crisis, especialmente a los emprendedores
- ▶ La red de distribución capilar estimula la inclusión financiera
- ▶ Políticas socialmente responsables para familias con dificultades prolongadas (>20.000 unidades de viviendas sociales)
- ▶ Presupuesto social de 500 MM€ revertido anualmente a la sociedad a través de la Fundación

(1) Contribución a DGF, FROB (Banca Cívica), Sareb

La recuperación de la confianza será un proceso a largo plazo pero estamos por delante de otros



Una rentabilidad del capital adecuada y sostenible no será posible a menos que la sociedad perciba que los bancos son útiles para la comunidad

(1) AQ Metrix sitúa la banca por Internet y móvil de CABK en primer lugar de España /Forrester sitúa a CABK como nº 2 mundial en banca móvil

Cinco prioridades estratégicas

1. Foco en el cliente: ser el mejor banco en calidad y reputación
- 2. Lograr una rentabilidad recurrente por encima del coste de capital**
3. Gestionar activamente el capital
4. Liderar la digitalización de la banca
5. Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

Un beneficio superior a nuestro coste del capital

¿Cómo conseguirlo?

Crecimiento de los ingresos

Ingresos core¹
+5,7% TACC

Credibilidad: trayectoria a largo plazo de generación de crecimiento

Principales palancas

1. Plataforma omnicanal totalmente integrada
2. Factorías de productos líderes de mercado
3. Estrategia comercial efectiva

Base de costes estable

Gastos de explotación sin cambios en el periodo 2015-2018
Implica ~ 450 millones de euros de ahorro de costes

Normalización del CoR

Coste de Riesgo: del 1% a <0,5%

Ratio de eficiencia del
57% a
<45%

RoTE: del 3,4% al 12%-14%

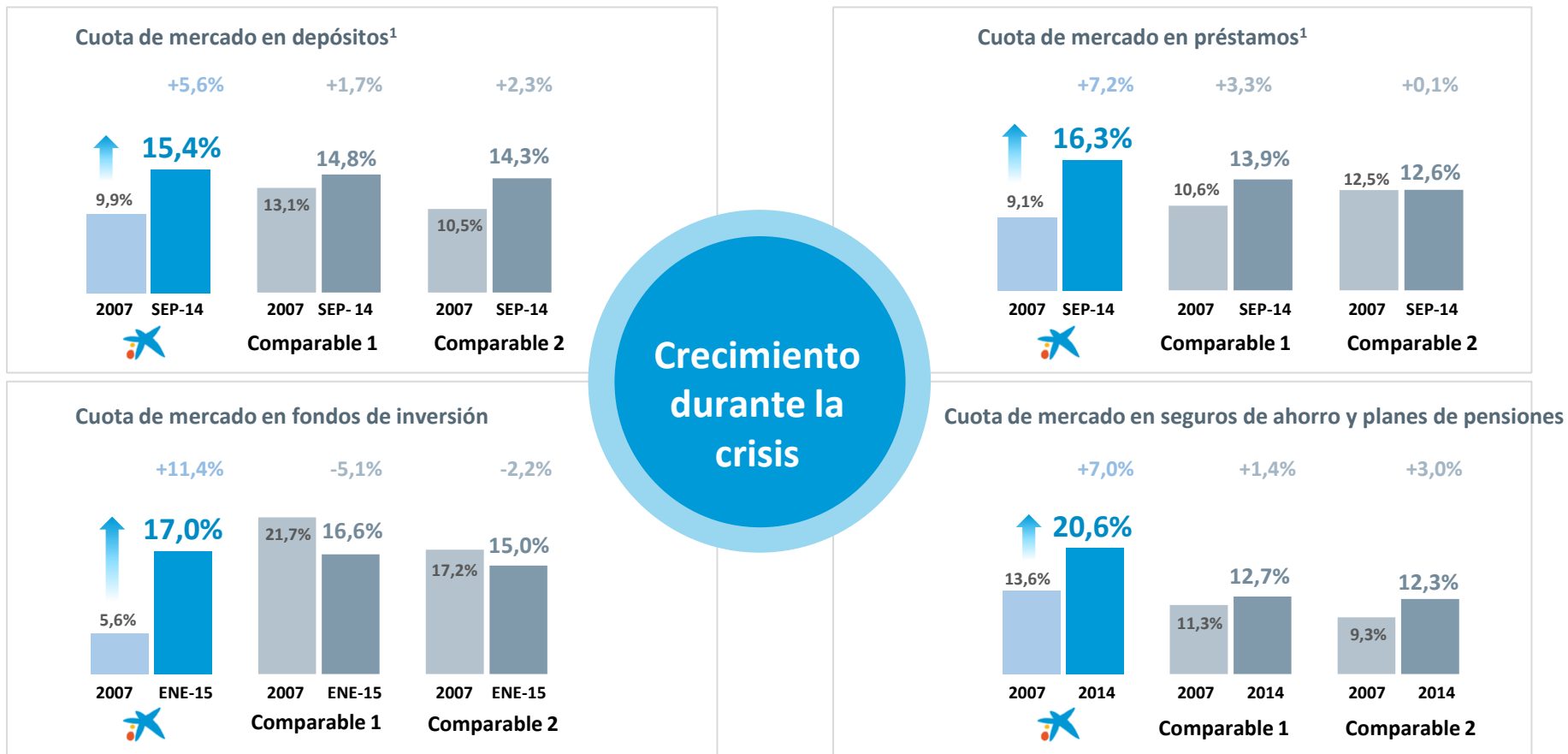


**Trayectoria a largo
plazo de generación
de crecimiento**



- Plataforma de distribución omnicanal totalmente integrada
- Factorías de productos líderes de mercado
- Estrategia comercial efectiva

Capacidad demostrada para aumentar la cuota de mercado en una amplia gama de productos

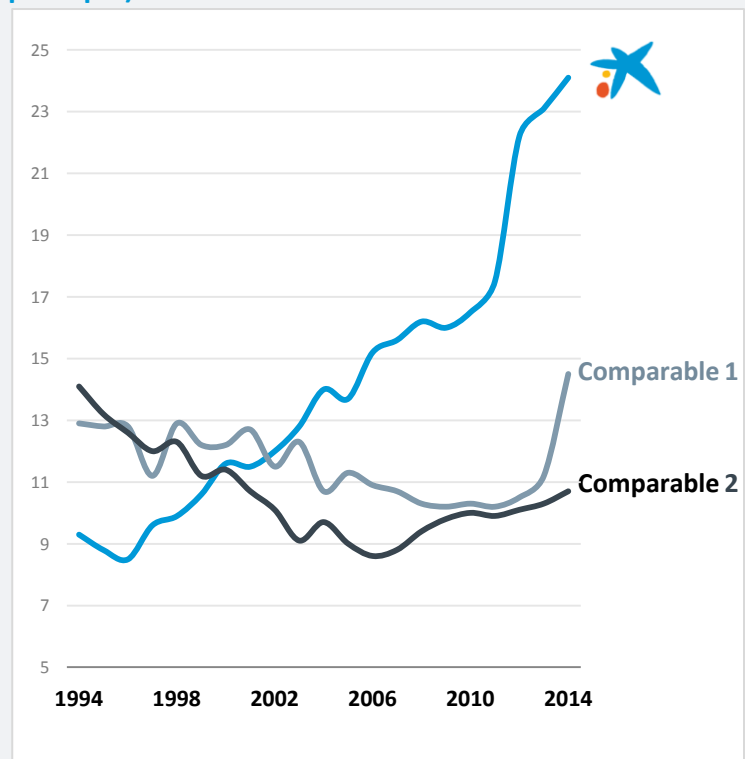


(1) A otros sectores residentes

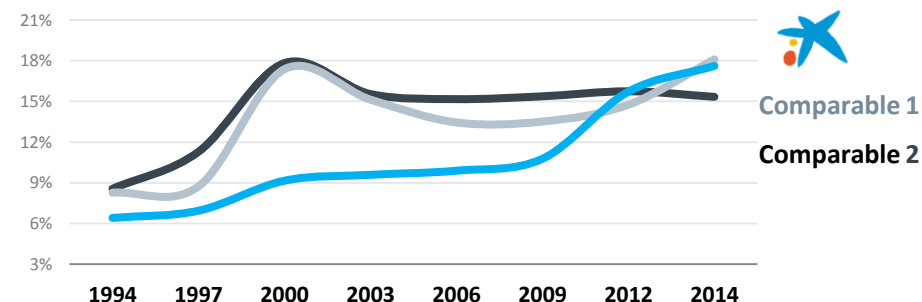
NOTA: Las cuotas de mercado de 2014 incluyen las transacciones anunciadas
Fuentes: Banco de España, INVERCO e ICEA

Nuestra exitosa trayectoria de crecimiento de cuota de mercado se prolonga más allá de la crisis

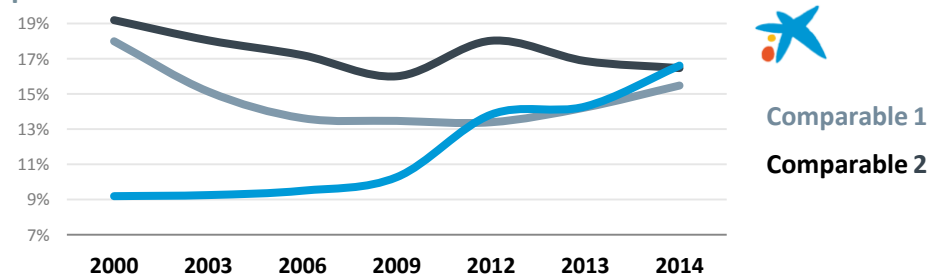
Penetración de clientes particulares (como entidad principal)



Cuota en créditos totales¹



Cuota en depósitos totales¹ + fondos de inversión + planes de pensiones



NOTA: Las cuotas de mercado de 2014 incluyen las transacciones anunciadas Cuota de mercado en préstamos y depósitos sobre el total de bancos y cajas de ahorros. Últimas cifras disponibles

(1) Otros sectores residentes + sector público+ sector no residente
Fuente: FRS Inmark, Banco de España, INVERCO, ICEA y Análisis de "la Caixa"



Trayectoria a largo
plazo de generación
de crecimiento



▶ **Plataforma de distribución
omnicanal totalmente integrada**

- Factorías de productos líderes de mercado
- Estrategia comercial efectiva

Plataforma de distribución omnicanal combinada con capacidad multi producto

Mayor presencia de oficinas en España



5.251
oficinas

17,3%
cuota de mercado²

- Más de 9.000 especialistas en asesoramiento
- 5.000 empleados con equipos móviles
- 20.000 estimados en 2016

Mayor red de cajeros automáticos de España



9.544

Cajeros autom.

18,9%
cuota de mercado²

- Más de 200 funciones
- 76% de absorción (horario oficina)
- 98% de disponibilidad

Líder europeo en banca por Internet



4 MM
clientes
activos¹

35,8%
penetración
entre los clientes²

- Internet representa el 32% de las operaciones
- Videoconferencia, chats y R2B

Liderazgo mundial en banca móvil



2,2 MM
clientes
activos¹

- La banca móvil representa el 21% de las operaciones
- Más de 70 aplicaciones con nuevos servicios y funciones

Una potente arquitectura tecnológica permite una total continuidad, flexibilidad, fiabilidad y movilidad de la fuerza de ventas. Se libera tiempo del personal, que puede concentrarse en el desarrollo de relaciones y la innovación

(1) Clientes entre 20 y 74 años con al menos una operación a través de la banca en casa de CaixaBank en los últimos 2 meses

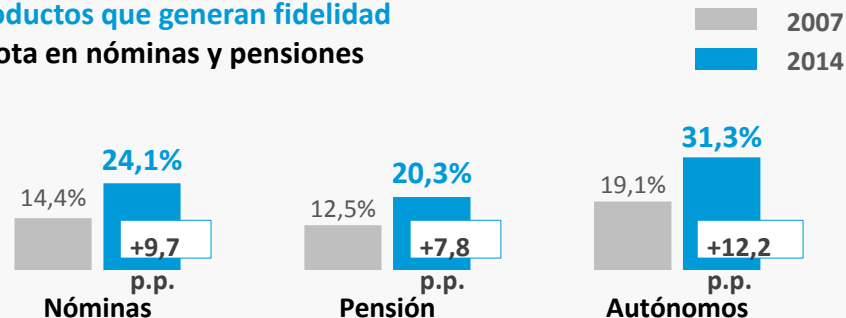
(2) Fuentes: ComScore (penetración en clientes por Internet) y Banco de España

Nuestra posición de liderazgo en el mercado genera valiosos efectos de red

Liderazgo de mercado Penetración de clientes por entidad¹



Productos que generan fidelidad Cuota en nóminas y pensiones



- Todos los meses ingresos en depósitos vista de entre 5.000-7.000 millones de euros de nóminas y pensiones
- Nuestra participación en los flujos del mercado minorista: 24% en pagos con tarjeta, 25% en servicios de pago con tarjeta, ~20% en débitos directos

La captación de flujos de ingresos es esencial para captar el valor de las relaciones:

- ▶ Proporciona información crucial sobre los comportamientos de los clientes
- ▶ Proporciona una mejor calificación de riesgos y rentabilidad
- ▶ Facilita la venta cruzada de productos de valor añadido

Fuente: FRS, personas con >18 años y Seguridad Social. Las cuotas de mercado de 2014 incluyen las transacciones anunciadas. Últimos datos disponibles

Competidores: BBVA, SAN, Bankia y SAB

(1) Entre las personas con más de 18 años, % de encuestados que dicen trabajar con un banco determinado.



Trayectoria a largo
plazo de generación
de crecimiento



- Plataforma de distribución omnicanal totalmente integrada
- ▶ **Factorías de productos líderes de mercado**
- Estrategia comercial efectiva

VidaCaixa es la mayor compañía de seguros española y la que más crece



Seguros de vida y planes de pensiones

100%

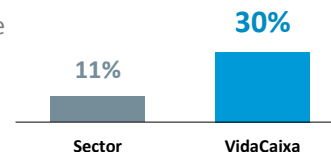
52.000 MM€
patrimonio

3 millones
de clientes

- SEGUROS**
- Nº 1 en España
 - 21,3% de cuota de mercado
 - 32.000 MM€ patrimonio
-
- PLANES DE PENSIONES**
- Nº 1 en España
 - 19,4% de cuota de mercado¹
 - 20.000 MM€ de patrimonio

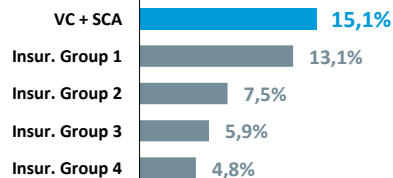
- De una cuota de mercado del 13,6%² en 2007 a 20,6% en 2014
- Cobrando impulso: VidaCaixa captó el 60% de los flujos de entradas totales en planes de pensiones individuales en 2014 +1,94 p.p. de cuota de mercado en 12 meses

Planes de pensiones sobre personas 2014
Crecimiento patrimonio (interanual)

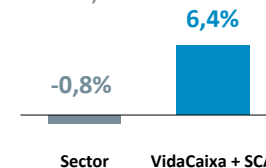


- Mayor grupo de seguros por primas...y creciendo

Cuota de mercado por primas



Crecimiento primas en 2014² (interanual)



Seguros no de vida

49,9%

2.800 mill.
en primas

- Nº 1 en seguros sanitarios
- Nº 2 en seguros para el hogar
- Nº 5 en seguros multirriesgo

5 MM clientes

InverCaixa es actualmente la mayor gestora de activos por clientes y patrimonio





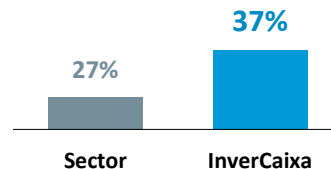
InverCaixa
Gestión de activos

100%

- Nº 1 en España
- 17,0% de cuota de mercado
- 1 MM de clientes

37.500 millones
euros de patrimonio

Crecimiento patrimonio 2014 (interanual)

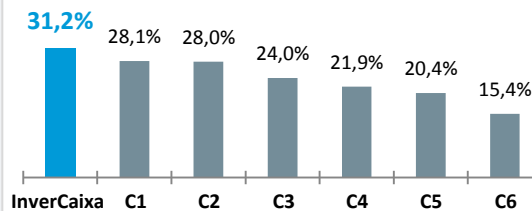


Rentabilidad de los fondos

(Dic14)

	1 año	3 años
Cuartil 1	44,0%	40,2%
Cuartil 2	39,6%	45,9%

SICAV² – Rentabilidad 5 años (Dic14)



- 2014: de nº 3 a nº 2
- Ene15 – de nº 2 a nº 1

+1,92 p.p. de cuota de mercado en 12 meses

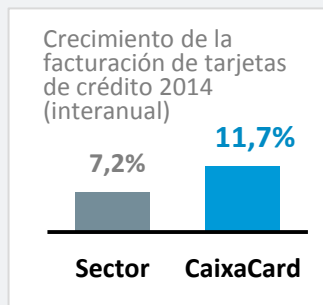
- **Mejor rentabilidad de la inversión en su categoría**

(1) Fondos de inversión, carteras de clientes y SICAV
 (2) Competidores: SAN, BBVA, POP, BKIA, BKT, B.March
 Fuente: INVERCO

El negocio de tarjetas más amplio, que sigue creciendo más que el mercado



Primer proveedor de pagos

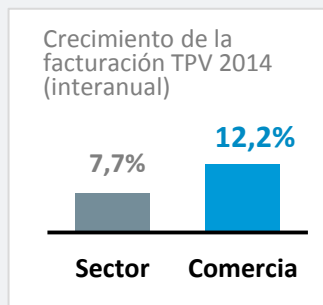


- Crecimiento superior al del mercado
 - + 0,3 p.p. de cuota de mercado en 12 meses
- 4,2 mill. de tarjetas *contactless* (54% de cuota de mercado)

→ facturación interanual: +150%



Crecimiento del negocio de servicios de pago



- Crecimiento continuo de la cuota de mercado
 - + 0,9 p.p. de cuota de mercado en 12 meses
- 80% de terminales TPV habilitadas con tecnología *contactless*

Supermercado financiero que ofrece ventanilla única para cubrir las necesidades financieras y de seguros durante toda la vida

Ventaja competitiva clave que lleva a un RoTE mayor que el de los competidores

▶ **Nº 1 en seguros de vida**

▶ **Nº 1 en bancaseguros no de vida**

▶ **Nº 1 en fondos de inversión**

▶ **Nº 1 en tarjetas de crédito**

Negocio no bancario rentable y de gran volumen

▶ **3%-4% contribución al RoTE total**

▶ **Propiedad conservada durante toda la crisis**

- **Gestión integrada de las necesidades de ahorro y gasto de los clientes**
- **Plazo de comercialización ágil**
- **Flexibilidad en precios, integración de productos y distribución**
- **Sin opiniones contradictorias entre los socios**

Las factorías de productos líderes de mercado ofrecen diversificación de ingresos y economías de escala



Trayectoria a largo
plazo de generación
de crecimiento



- Plataforma de distribución omnicanal totalmente integrada
- Factorías de productos líderes de mercado
- ▶ **Estrategia comercial efectiva**

Existen oportunidades en segmentos no atendidos y en la vinculación de relaciones con los clientes

1 Regiones con poca penetración

- ▶ Cuota de mercado asimétrica

2 Retención y venta cruzada

- ▶ Perfeccionar la oferta a colectivos específicos con potencial
- ▶ Liderar y captar la oportunidad digital (información + prestación)

3 Ahorro a largo plazo

- ▶ Asesoramiento cualificado
- ▶ Liderazgo en oferta de productos y plataforma de distribución

4 Financiación del consumo

- ▶ Por debajo de nuestro potencial natural
(17,1% de cuota de mercado frente a 24,1% en nóminas)
- ▶ Optimización de los procesos de crédito y distribución

5 Banca de empresas y corporativa

- ▶ Alta penetración aún no convertida en cuota
- ▶ Éxito de propuestas de valor recientes
- ▶ Fortaleza en servicios transaccionales

Recursos de clientes
+ 6% TACC

Fondos de inversión, planes de pensiones y seguros + 2 p.p.
cuota de mercado

Crédito
+ 0,6 p.p.
cuota de mercado

Cartera de préstamos
+ 4% TACC
Cartera neta ex-promotor

Un beneficio superior a nuestro coste del capital

¿Cómo conseguirlo?

Crecimiento de los ingresos

Ingresos básicos¹
+5,7% TACC

Credibilidad: trayectoria a largo plazo de generación de crecimiento

Principales palancas

1. Plataforma omnicanal totalmente integrada
2. Factorías de productos líderes de mercado
3. Estrategia comercial efectiva

Base de costes estable

Fastos de explotación **sin cambios** en el periodo 2015-2018
Implica ~ 450 millones de euros de ahorro de costes

Normalización del CoR

Coste de Riesgo: del **1%** a **<0,5%**

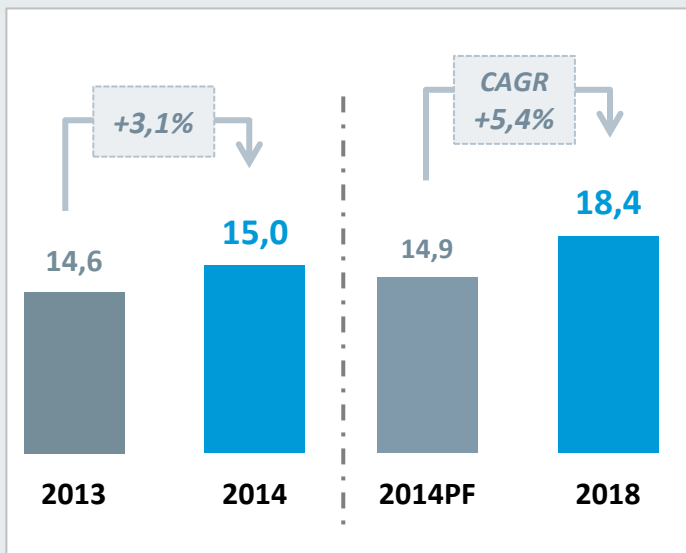
Ratio de eficiencia del **57%** al **<45%**

RoTE: del 3,4% al 12%-14%

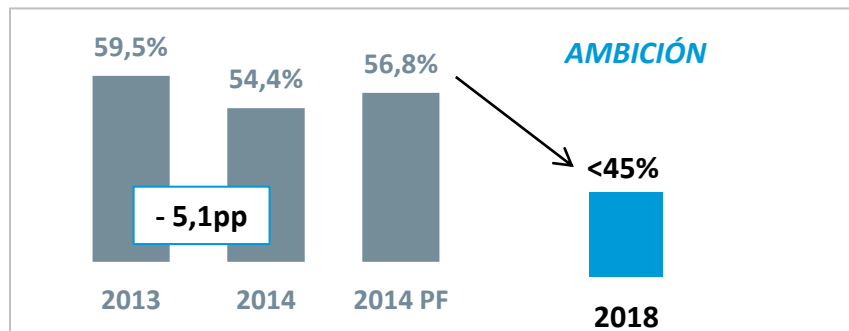
Ahorro de costes ≈ € 450 millones que se traducen en una base de costes recurrentes estables durante el período

La gestión de la inflación subyacente de costes sigue siendo una prioridad clave

Volumen de negocio/empleado



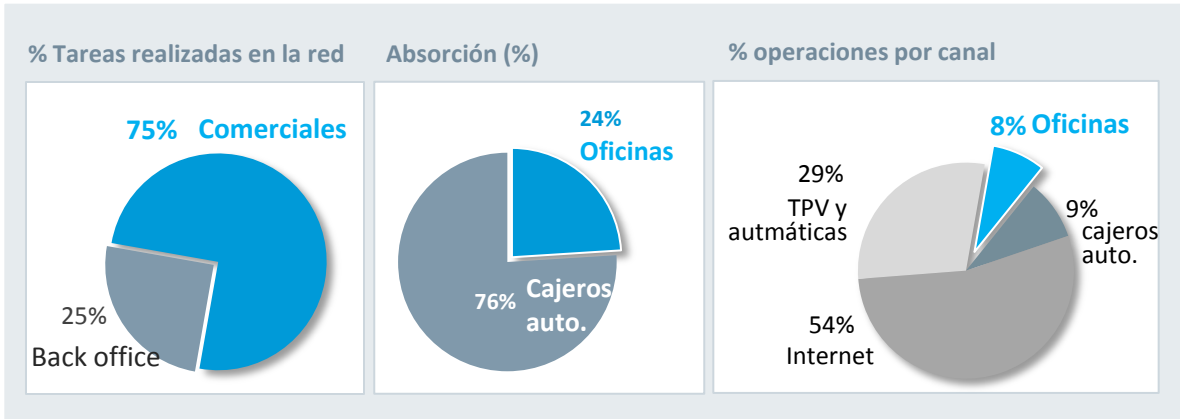
Evolución del ratio de eficiencia(%)



Construyendo sobre la base de nuestras fortalezas

- Red de distribución eficaz operativamente
- Gastos generales competitivos
- Servicios centrales de tamaño reducido

Nuestra red de distribución es muy eficiente desde el punto de vista operativo



Red orientada a ventas

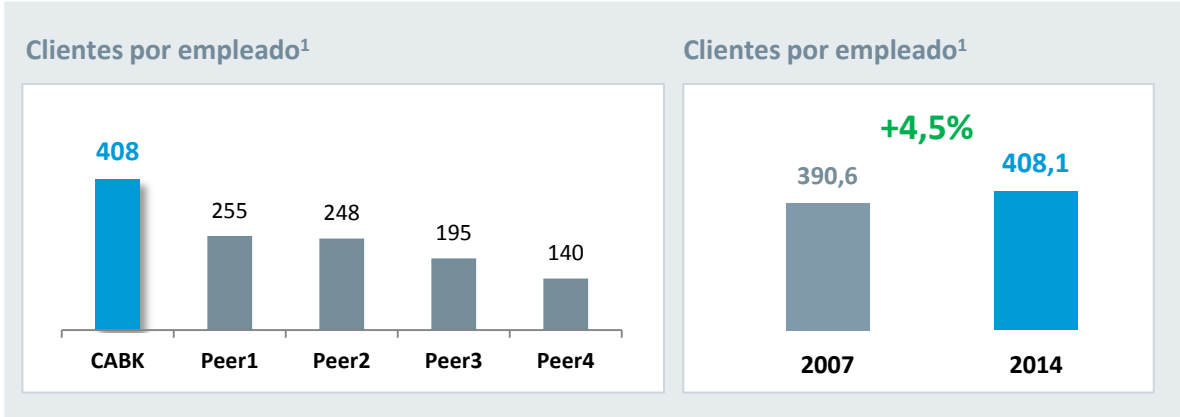
► Desarrollo de una red eficiente y escalable en las últimas 3 décadas

► La tecnología desempeña un papel fundamental:

- ≈ 75% de las tareas en una sucursal están relacionadas con ventas. Las tareas administrativas se mantienen al mínimo
- Cajeros automáticos modernos: procesamiento del 76% de las operaciones durante el horario de oficina
- Sólo el 8% de las transacciones por valor de 7000 millones se lleva a cabo en las oficinas y el resto se dirige a canales alternativos

► Amplia gama de productos y servicios

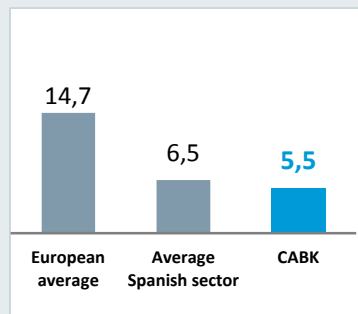
► Procesos de mejora continua centrados en la eliminación de tareas de back-office y papeleo en oficinas



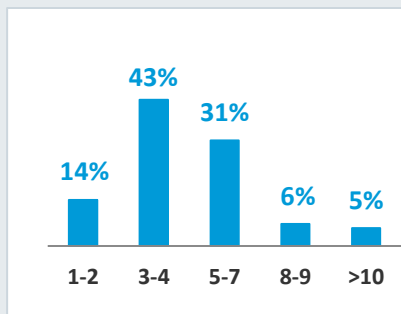
(1) Clientes minoristas, fuente: FRS Inmark 2014
Competidores: SAN, BBVA, SAB, POP

Un alto número de oficinas es una indicación del alcance y de la proximidad al cliente – no un factor de coste

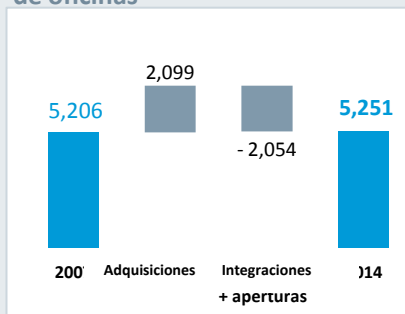
Número de empleados por oficina



Desglose de oficinas por número de empleados, en dic 14



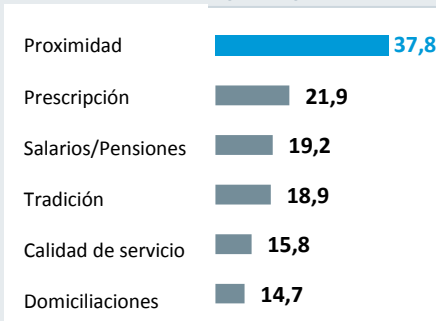
Evolución del tamaño de la red de oficinas



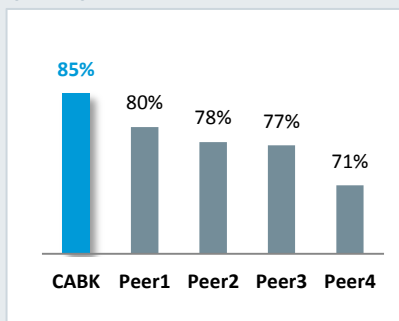
Oficinas de bajo coste

- ▶ Oficinas completamente funcionales con baja carga administrativa: un elemento diferenciador clave
- ▶ 57% de las oficinas operadas por cuatro empleados o menos
- ▶ Optimización constante de la red: *Previsión de ~ 600 cierres netos de oficinas durante 2015-18*

Principales razones para la elección de banco principal¹



Penetración como entidad principal/clientes¹



+ Valor latente a tasas más altas

(€ 70 mil millones @ aprox. coste 0%)

La proximidad con el cliente agrega valor

- ▶ La población de España es dispersa y valora la proximidad
- ▶ Nuestro personal se centra en el valor de la relación y en aumentar la vinculación del cliente.
- ▶ La movilidad de la fuerza de ventas es un desarrollo reciente e innovador.

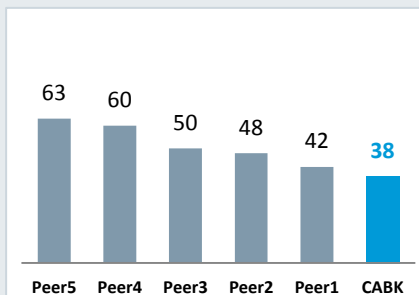
1 empleado = 1 punto de venta

(1) Fuente: FRS Inmark
Competidores: SAN, BBVA, SAB, POP

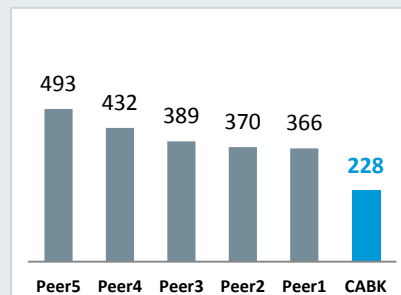
Las economías de escala se traducen en beneficios de costes importantes

€ Mil Los gastos generales¹ se han reducido y se mantienen a la baja

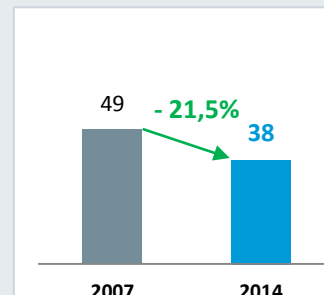
Gastos generales por empleado



Gastos generales por oficina



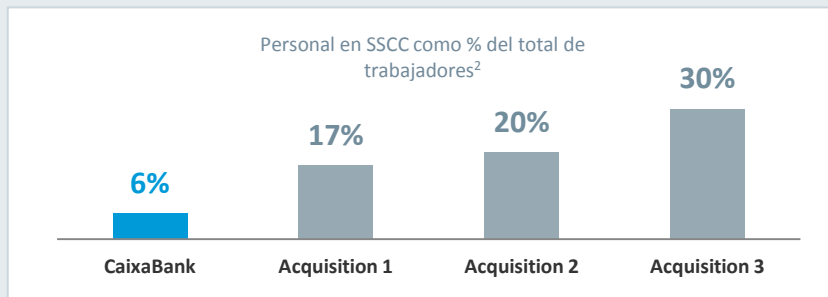
Evolución gastos generales por oficinas



► Gastos generales extremadamente competitivos por empleado y oficina.

- Los gastos generales se han reducido en aprox. 6% en los últimos 7 años en un momento en el que los préstamos + depósitos han crecido un 34%.

Mínimo personal en Servicios Centrales



► Unos procesos sencillos y una cultura de eficiencia de costes contribuyen a una estructura mínima en los SSCC

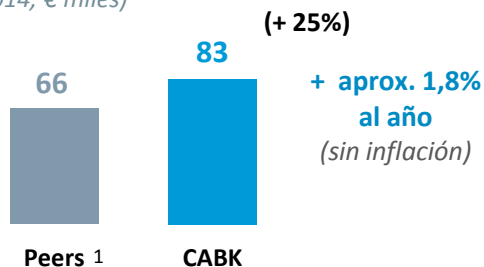
(1) Incluye amortizaciones

(2) Fuente: estimaciones propias a fecha de junio de 2014 para CaixaBank y a partir de la fecha de adquisición de las entidades adquiridas (Banca Cívica, Banco de Valencia y Barclays)

Altos costes laborales unitarios que se reducirán gradualmente en el tiempo

Coste laboral por empleado

(2014, € miles)



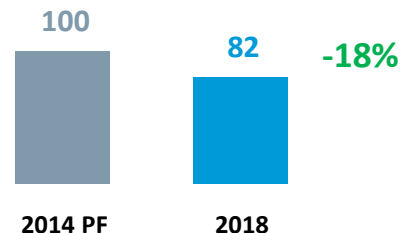
Planes de prejubilación para reducir costes unitarios

- 829 prejubilaciones en 2014
- 700 nuevos empleados en 2015
- ~ 3000 salidas durante 2015-18²

Nuevos empleados con costes más reducidos (-80%)

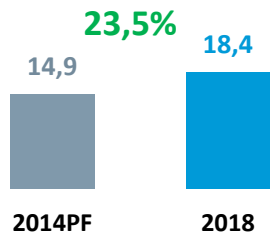
Gastos personal/negocio³

(porcentualizados, 2014 =100)

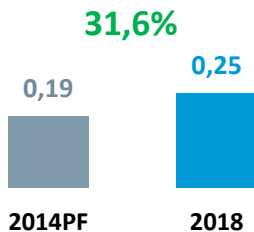


Esperamos un aumento sustancial de la productividad durante la vigencia del plan

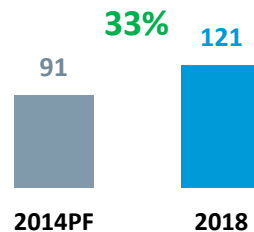
Negocio³ /empleado



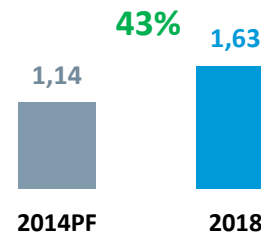
Ingresos básicos⁴ /empleado



Negocio³ /oficina



Ingresos básicos⁴ /oficina





(1) Promedio ponderado → (SAN España, BBVA España, Bankia, SAB y POP) (2) Parcialmente compensado por las nuevas contrataciones (3) (préstamos + recursos de clientes) en M € (4) (ingresos netos por interés + comisiones) en M €

Cinco prioridades estratégicas

1. Foco en el cliente: ser el mejor banco en calidad y reputación
2. Lograr una rentabilidad recurrente por encima del coste de capital
- 3. Gestionar activamente el capital**
4. Liderar la digitalización de la banca
5. Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

Optimización de la asignación de capital

	Participación CABK	Valor de mercado
Cartera bancaria	 BEA 東亞銀行 18,7%	€4,4 miles de millones ³
	 Boursorama 20,5%	
	 BPI 44,1%	
	 ERSTE 9,9%	
	 INBURSA Grupo Financiero 9,0%	
Cartera industrial	 REPSOL 11,9% ^{1,2}	€5,4 miles de millones ³
	 Telefonica 5,3% ¹	

Antecedentes de la cartera

- "La Caixa" construyó una cartera industrial significativa (~20 mil M) durante 1980-2000 como resultado de una estrategia de diversificación
- La cartera empezó a cotizar en 2007 a través de Criteria CaixaCorp
- 2007-2009: reequilibrio de la cartera con la adquisición de participaciones minoritarias de banca internacional vinculadas a acuerdos estratégicos
- 2011: reorganización del Grupo "la Caixa" y de creación de CaixaBank. La cartera bancaria y algunas de las participaciones industriales se quedaron en CaixaBank

2014

- **RoTE** 10,2%
- **Consumo de capital** ~16%
(/ consumo total B3-FL)

(1) A 31 de diciembre de 2014.

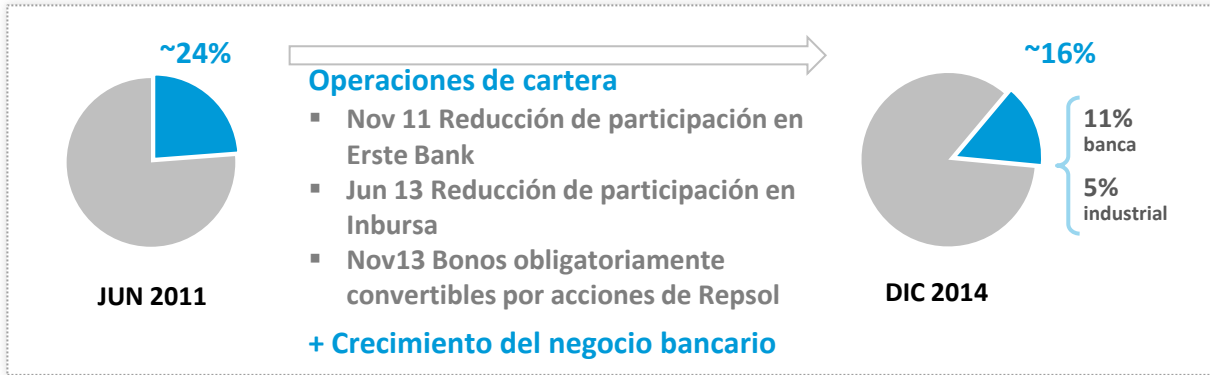
(2) La participación de CaixaBank en Repsol pudo reducirse en un máximo de 2,5% después del canje de los € 594,3 M en bonos obligatoriamente convertibles con vencimiento en Nov 16.

(3) Valor de mercado de las participaciones de CaixaBank a 31 de diciembre de 2014.

Liberación de capital de la cartera de participadas y exposición inmobiliaria

1 Reducción de % de consumo de capital de la cartera de participadas

Hemos hecho progresos significativos en la optimización del capital desde la reorganización del Grupo en julio de 2011



2016 AMBICIÓN

Reducir un tercio el consumo de capital de la cartera de participadas hasta <10%

2 Optimización adicional con la disminución de la exposición inmobiliaria problemática

Reducción de ~ 60% durante la vigencia del plan

Avanzando hacia el desarrollo de más sinergias con nuestros socios bancarios

CaixaBank

Aprovechamiento de nuestro know-how y experiencia en determinados segmentos

- IT
- Banca móvil
- Bancaseguros
- Finanzas de consumo/microfinanzas
- Tarjetas de crédito (emisor/adquiriente)
- Pagos electrónicos



Socios

- ▶ Posicionamiento único dentro de sus mercados
- ▶ Potencial de crecimiento
- ▶ Capacidades de gestión y ejecución

Join Ventures (JV)
Colaboración comercial
Proyectos conjuntos/sinergias

Ejemplos de nuestra cooperación actual

- ▶ JV de financiación de coches con BEA
- ▶ JV de tarjetas de prepago con Erste Bank y BPI
- ▶ Transferencia de know-how de banca minorista con Inbursa
- ▶ Préstamos por valor de 2.000 MM€ de oportunidades cruzadas¹
- ▶ Iniciativas de compras conjuntas
- ▶ Captura de flujos comerciales entre países

(1) Incluye oficinas españolas en Viena, México y Lisboa

Un paso clave en nuestra estrategia internacional



*Gestión activa
de la cartera*

OPA sobre BPI: Condicionado a obtener una participación > 50% y a la eliminación del derecho de voto limitado al 20% (requiere un amplio apoyo de los accionistas)



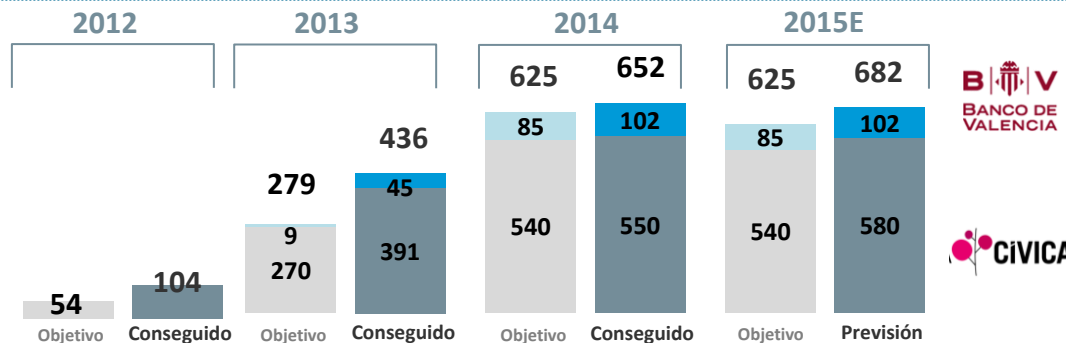
- ▶ **Alineación de los derechos de voto en BPI con los derechos económicos**
- ▶ **Captura de sinergias considerables para acelerar la recuperación de la eficiencia y la rentabilidad de BPI en Portugal. Sinergias potenciales de 130 millones de euros anuales previstas para 2017, con un valor presente neto de 650 millones de euros.**
- ▶ **BPA recurrente acrecitivo desde el año 1 con ROIC > 10% en 2017¹**
- ▶ **Paso natural: Conocimiento profundo de BPI y Portugal desde 1995**

Confiamos plenamente en realizar las sinergias anunciadas recientemente de forma independiente

(1) Sobre la base de las previsiones de ingresos netos de Bloomberg a fecha de 27 de enero de 2015

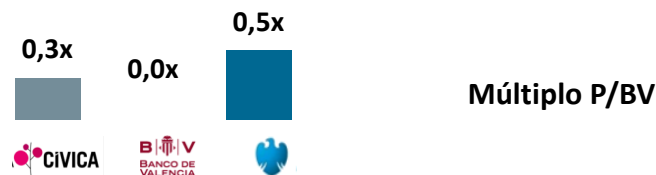
Mantenemos un historial de estricta disciplina financiera en las adquisiciones

Extracción efectiva de las sinergias superando tanto la magnitud como el calendario de objetivos



- Ahorro de costes de BBSAU confirmado tras el acuerdo de reestructuración de 25 de febrero
- 2016E ROIC > 15% (frente al 10% target original)

Transacciones recientes realizadas a múltiplos atractivos



Renuncia a oportunidades cuando no cumplen nuestros objetivos financieros



Cinco prioridades estratégicas

1. Foco en el cliente: ser el mejor banco en calidad y reputación
2. Lograr una rentabilidad recurrente por encima del coste de capital
3. Gestionar activamente el capital
- 4. Liderar la digitalización de la banca**
5. Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

Liderar la transformación digital para satisfacer las nuevas preferencias de los clientes

IT: parte integral de nuestra cultura

Fuerte trayectoria en IT e innovación

- ▶ Plataforma líder omni-canal con arquitectura de IT flexible y ágil
- ▶ Experiencia en automatización de procesos (*back-office* mínimo a nivel de oficina)
- ▶ Innovación constante en productos y servicios
- ▶ Amplia funcionalidad en nuestra banca on line y móvil



La mayor base de clientes digitales activos¹

Web
4,0M



Móvil
2,2M

Prioridades

Seguir mejorando la efectividad comercial y la experiencia del cliente

1

Impulsar la personalización y mejorar la vinculación

2



Banco más innovador en 2011 y 2013



Banco más innovador en 2013



2º mejor banco mundial en banca móvil en 2014



Mejor banco comercial para innovación en TI en 2013 y 2014

(1) Clientes de entre 20 y 74 años con al menos una transacción a través de la página online de CaixaBank en los últimos 2 meses

1 Mejora de la efectividad comercial y la experiencia del cliente con nuestra estrategia digital

MEJORAR LA EFICACIA COMERCIAL



- **Soluciones móviles para nuestros empleados:** ventas fuera de oficinas (funcionalidad completa)
- **Firma y procesos digitales:** acortar y simplificar los procesos de ventas
- **Ready2Buy:** finalización de las ventas iniciadas en la oficina

HERRAMIENTAS INNOVADORAS PARA UN MEJOR SERVICIO PARA LOS CLIENTES



- **Videoconferencias y chat** para contactar con el gestores
- **Herramientas de gestión de finanzas personales** para planificar, presupuestar y organizar el gasto



- **Más de 70 aplicaciones móviles**

Movilidad **5.000** **>20.000**
gestores *En 2016*

- Efectividad comercial

es decir:

CaixaNegocios

- **1.421** gestores especializados
- **257.700** nuevas cuentas

% contratación digitales¹ en 2014 **10%**

(1) % de unidades vendidas en los últimos doce meses a través de Línea Abierta de las ventas totales

2 Impulsar la personalización y mejorar el conocimiento del cliente a través de datos y tecnología

Bien posicionados para capturar la oportunidad de la información

► **Un único repositorio de información**

Desde **> 10 datamarts** Para **1 Pool de datos**

► **Capacidad de procesamiento y disponibilidad**

- 4.505 transacciones por segundo en las horas punta
- 3 MM de transacciones de tarjetas procesados en días de gran afluencia
- 1 MM conexiones web en un día ajetreado

► **Capacidad de análisis para extraer valor de los datos**

► **Plataforma omnicanal para ofrecer una mejor experiencia y servicios a nuestros clientes**



Big Data
ofrece un claro potencial para mejorar las áreas clave del negocio

Áreas de oportunidad

- Conocimiento del cliente para mejorar la focalización y la oferta comercial
- Personalización teniendo en cuenta las preferencias de los clientes
- Incorporación de nuevos datos en modelos de riesgo
- Agilizar los procesos con un mejor conocimiento del cliente

EJEMPLO
Préstamos al consumo de abono inmediato (preconcedidos)

34% oficinas	27% web
19% móvil	19% cajeros

No sólo "en cualquier momento y en cualquier lugar", sino también un servicio a medida

Cinco prioridades estratégicas

1. Foco en el cliente: ser el mejor banco en calidad y reputación
2. Lograr una rentabilidad recurrente por encima del coste de capital
3. Gestionar activamente el capital
4. Liderar la digitalización de la banca
- 5. Contar con el equipo humano más preparado y dinámico**

Contar con el mejor equipo, invertir en talento, clave para ejecutar el plan

Un excelente punto de partida

- Estructura orientada al negocio
- Sólidas habilidades comerciales, operativas y tecnológicas
- Estructura descentralizada y transversal
- Se ha reforzado lo mejor de cada cultura en las integraciones sucesivas

Dar un paso más

- Seguir invirtiendo en formación para tener los profesionales mejor capacitados
- Desarrollar capacidades de asesoramiento de alta calidad
- *Empowerment* de los empleados (papel central de la oficina)
- Fomentar la meritocracia y la diversidad

“Big but simple”

- *CaixaBank tiene la ventaja de escala*
- *Al mismo tiempo operamos en un gran mercado único y tenemos una estructura sencilla, sin silos, y directa*
- *La toma de decisiones y la ejecución son sencillas, rápidas y centradas*

Ventaja competitiva clave

3 Hoja de ruta hacia una rentabilidad sostenible

Javier Pano
Director financiero

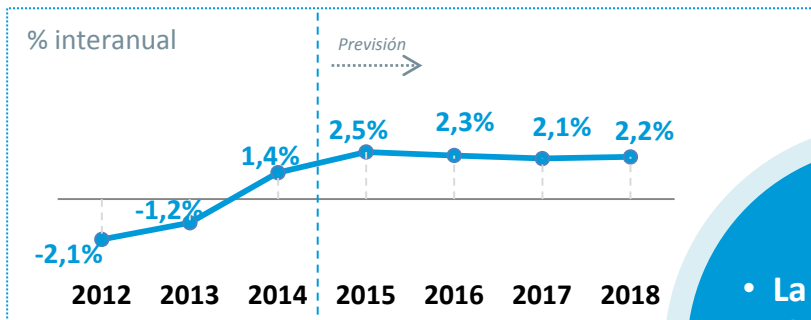


Hoja de ruta hacia una rentabilidad sostenible

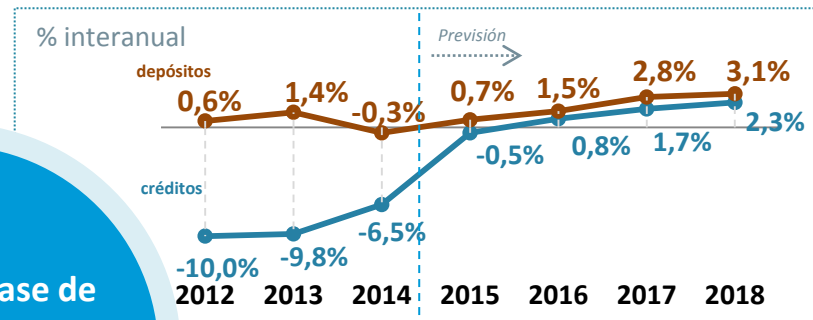
- **En síntesis**
 - Creación de valor
 - Gestión del capital
 - Principales mensajes y objetivos financieros

Bien posicionados para capitalizar la recuperación

Crecimiento del PIB

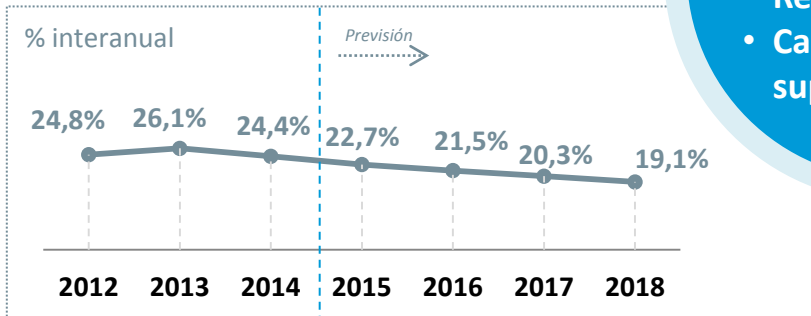


Crecimiento del crédito¹ y de los depósitos² (previsiones del sector)

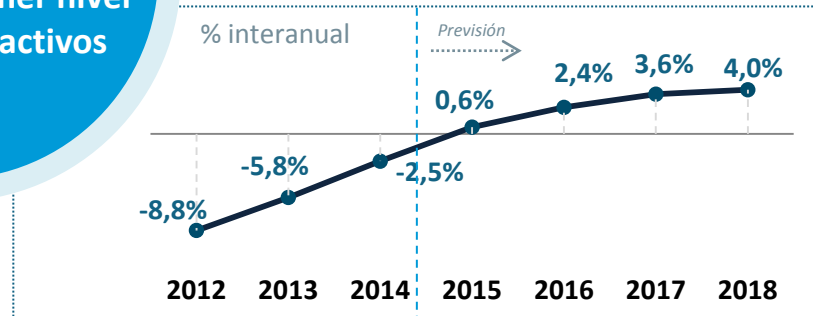


- La mayor base de clientes
- Red de primer nivel
- Calidad de activos superior

Tasa de desempleo



Precios de la vivienda (valor nominal)



La mejora de la macro apoya el crecimiento en volumen y la mejora en la calidad del activo

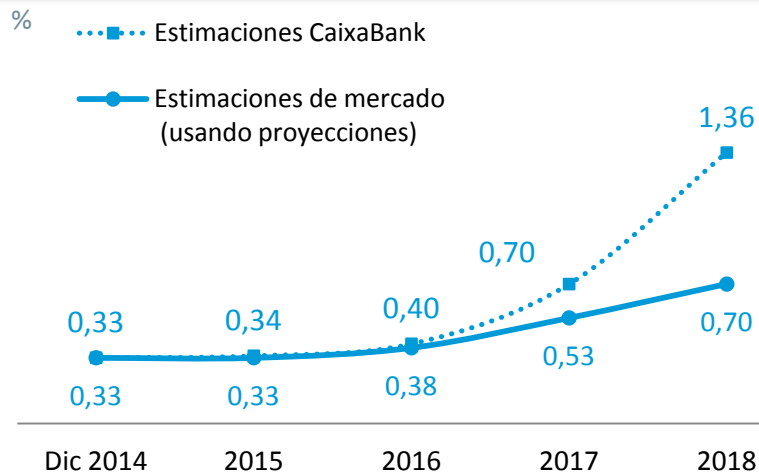
(1) Crédito a "otros sectores residentes", según la definición del Banco de España

(2) Incluye depósitos a plazo y depósitos a la vista, así como pagarés

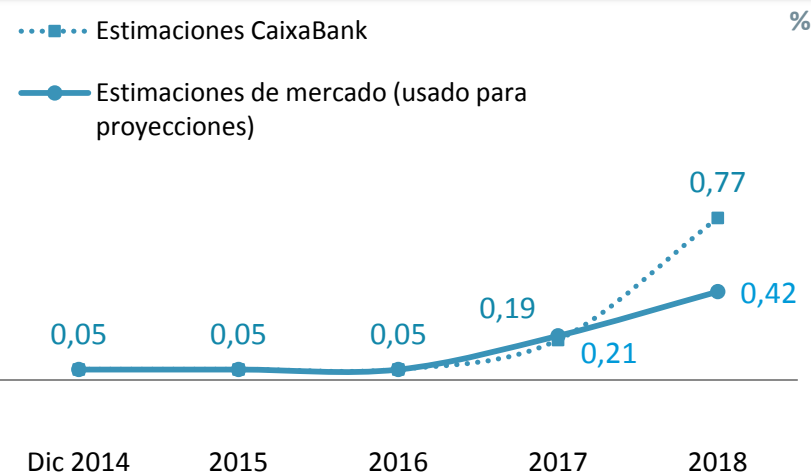
Fuente: "La Caixa" *Investigaciones*. Previsiones a fecha de 25 de febrero de 2015

Las proyecciones se basan en un escenario de "Tipos bajos durante un periodo prolongado"

Euribor a 12 meses¹



Tipo de refinanciación del BCE¹



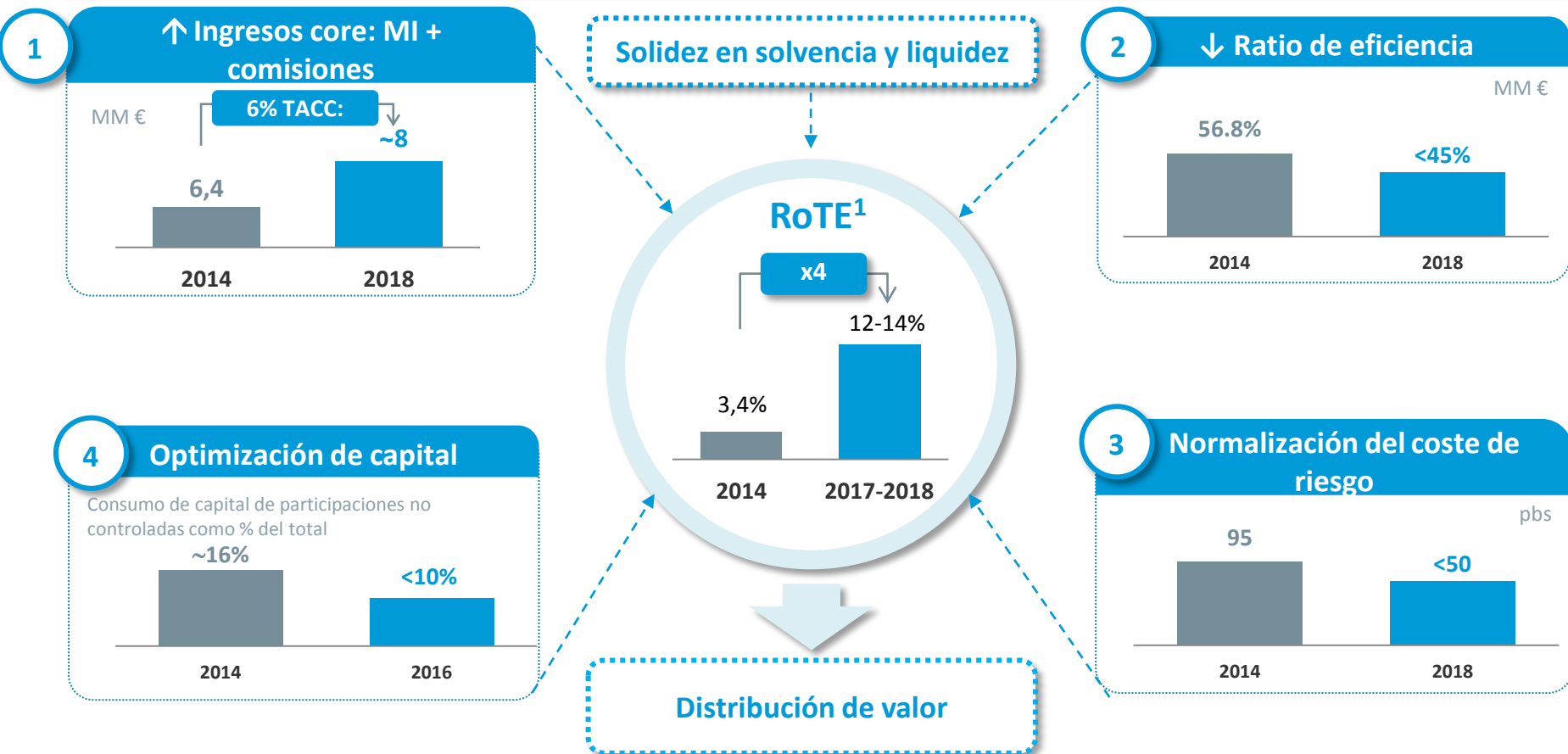
Escenario base del plan estratégico:

- En base a las estimaciones de los tipos forward de mercado a fecha de 31/12/14
- Las cifras de Dic. 14 son pro forma de la adquisición de Barclays Bank España a lo largo de la presentación
- En base a crecimiento orgánico; también válido si la OPA sobre BPI tiene éxito

(1) Fin de ejercicio para 2014, promedios anuales de 2015-2018

Fuente: Investigación de Bloomberg y "la Caixa". Las estimaciones de mercado se refieren a los tipos a plazo de tipos de interés; las previsiones para el tipo de refinanciación del BCE se basa en los tipos a plazo del Euribor a 3 meses

La mejora del resultado operativo y la normalización del coste del riesgo impulsan el RoTE



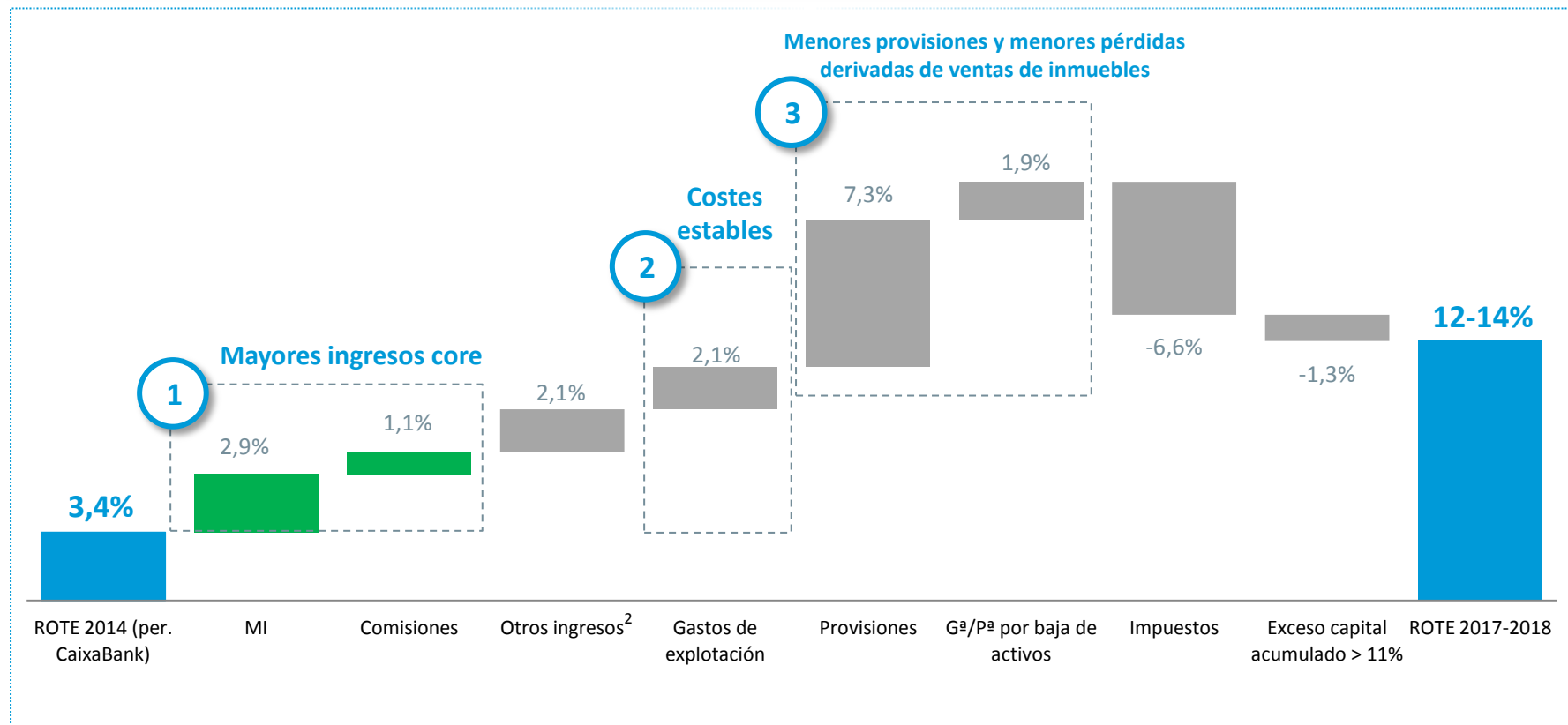
Nota: Los datos de 2014 son pro forma de la adquisición de Barclays Bank España, excepto los datos RoTE, que se corresponden únicamente con CaixaBank

(1) Desglose de € 4.950 mil millones de activos intangibles a fecha de diciembre de 2014: € 2910 millones procedentes de la actividad bancaria; € 1050 millones procedentes de la actividad de seguros y € 990 millones por participaciones bancarias

Hoja de ruta hacia una rentabilidad sostenible

- En síntesis
- **Creación de valor**
- Gestión del capital
- Principales mensajes y objetivos financieros

Mayores ingresos y menor coste del riesgo son los principales catalizadores del RoTE¹



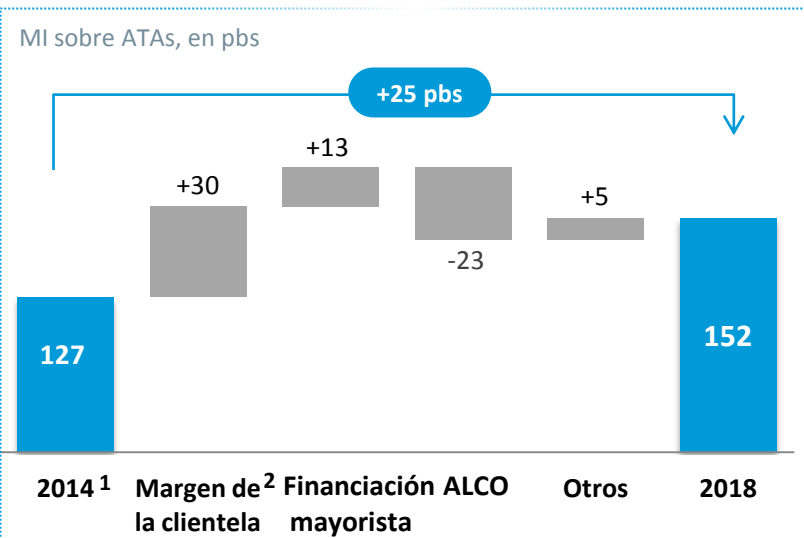
(1) La descomposición del RoTE por el cambio en la contribución de las líneas de la Cuenta de Resultados (2014 pro forma con la adquisición de Barclays Bank España) como % de capital regulatorio excluyendo intangibles. El concepto de Exceso de capital acumulado >11% target mide el decremento de RoTE asociado a una mayor base de capital

(2) Otros ingresos incluyen dividendos e ingresos de participadas, ingresos financieros y Otros ingresos definido como en el reporting trimestral

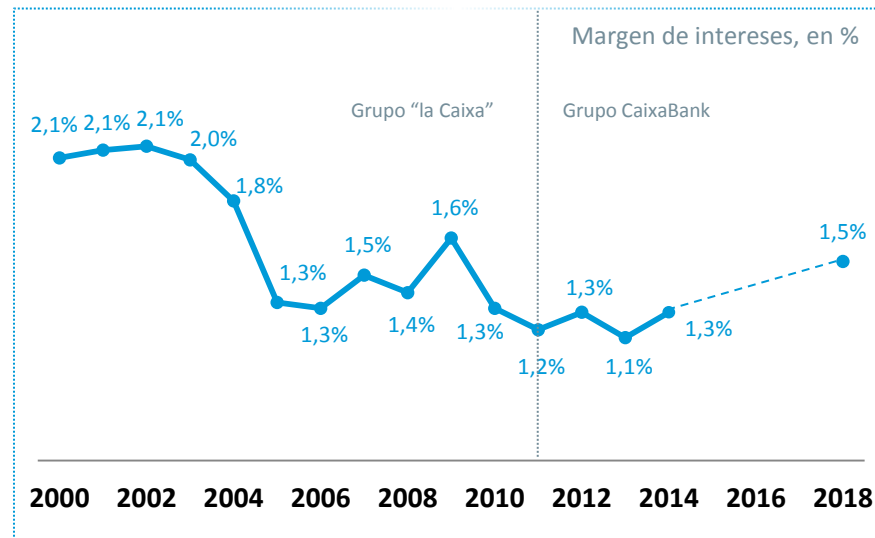
1

Mejora del MI por activos más productivos e incremento del margen de la clientela

Catalizadores de la evolución del MI



La mejora del MI en línea con la norma histórica



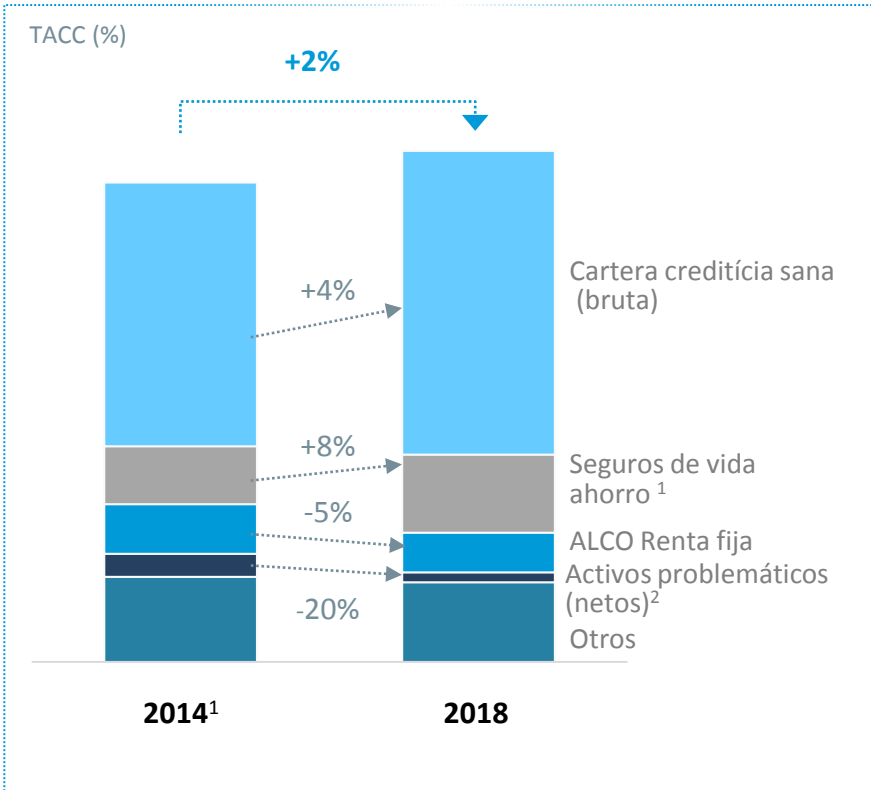
- El margen de la clientela contribuye 30 pbs a la mejora del MI durante el período²
 - La reprecación de la cartera de depósitos se estabiliza a finales del 2016
 - Los tipos bajos limitan la contribución de la gran base de depósitos a la vista con bajo coste
 - Palanca para tipos más altos: mejora del MI >10 pbs si los tipos de interés se incrementan 100 pbs
 - Impacto positivo en el MI procedente del incremento de los activos productivos
- Menor contribución ALCO por el menor tamaño de la cartera y menor tipo de reinversión; parcialmente compensado por financiación mayorista a menor coste

(1) Pro forma con la adquisición de Barclays Bank España

(2) El margen de la clientela mejora 50 pb en el período

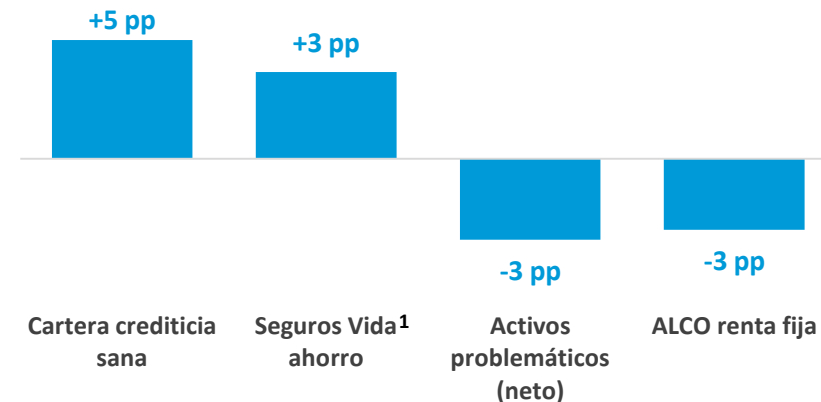
1 El crecimiento de los activos de la clientela es un pilar clave del plan estratégico

Desglose del activo



Cambio en la composición de las masas de balance

Cambio en el peso de las distintas masas de balance sobre el total de activos, 2014 - 2018 en puntos porcentuales



- **Focalización en el negocio con el cliente: crecimiento del balance sesgado hacia el crédito a la clientela**
- **Reducción sostenida y gradual de los activos problemáticos**

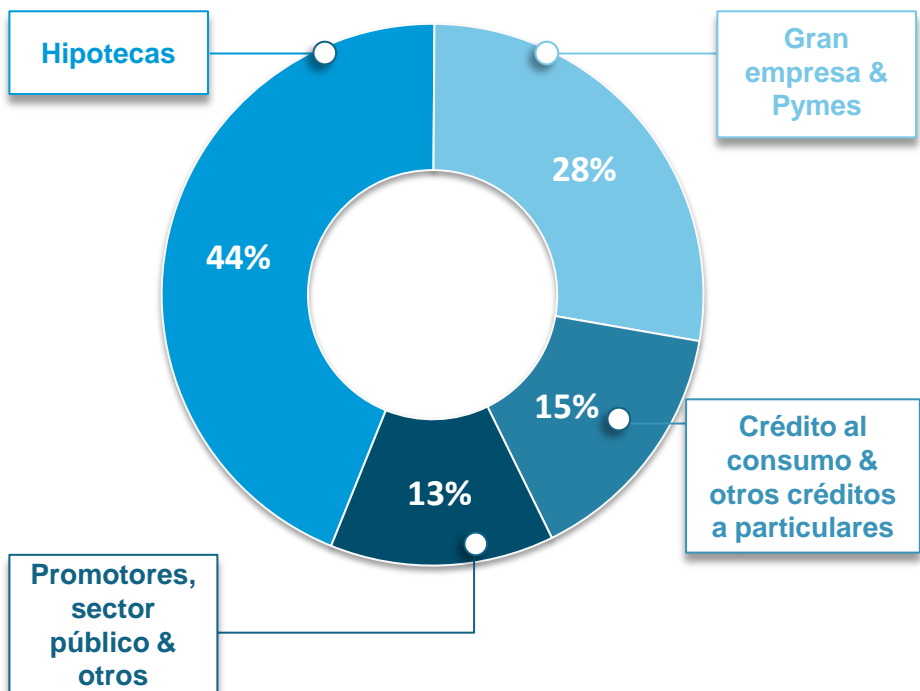
(1) Activos que avalan pasivos de los contratos de seguros de ahorro

(2) Los activos problemáticos incluyen dudosos y adjudicados disponibles para la venta, todo neto de provisiones

1 El mix de la cartera de crédito aporta resistencia al rendimiento en un entorno de tipos bajos

Composición de la cartera de crédito - 2014

% del total de la cartera crediticia bruta por segmentos, 2014 pro forma con la adquisición de Barclays Bank España

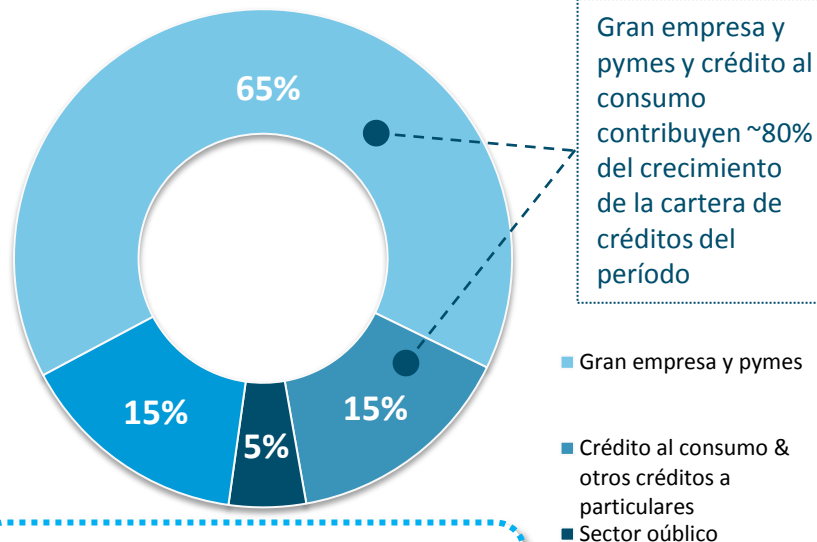


- Las hipotecas suponen el ~46% de la cartera crediticia sana (no promotor):
 - Perfil de riesgo bajo
 - Riesgo de reinversión limitado
- Menor peso de los productos en los que los márgenes de la nueva producción se estrechan
- El crecimiento 2015-2018 se focaliza en gran empresa, pymes y crédito al consumo

1 Ganando cuota en segmentos en crecimiento

Hacia una cartera crediticia más diversificada

Contribución al crecimiento crédito (bruto, no promotor) 2014-2018 por segmentos, %

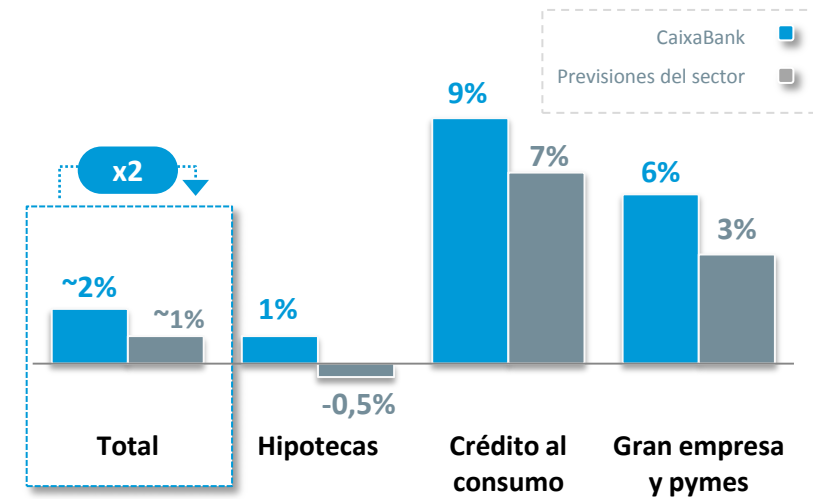


Gran empresa y pymes y crédito al consumo contribuyen ~80% del crecimiento de la cartera de créditos del período

Total: ~2% CAGR
Cartera sana (no promotor): ~4% CAGR

Ganando cuota de mercado

TACC 2014-2018E cartera crediticia (bruta), en %



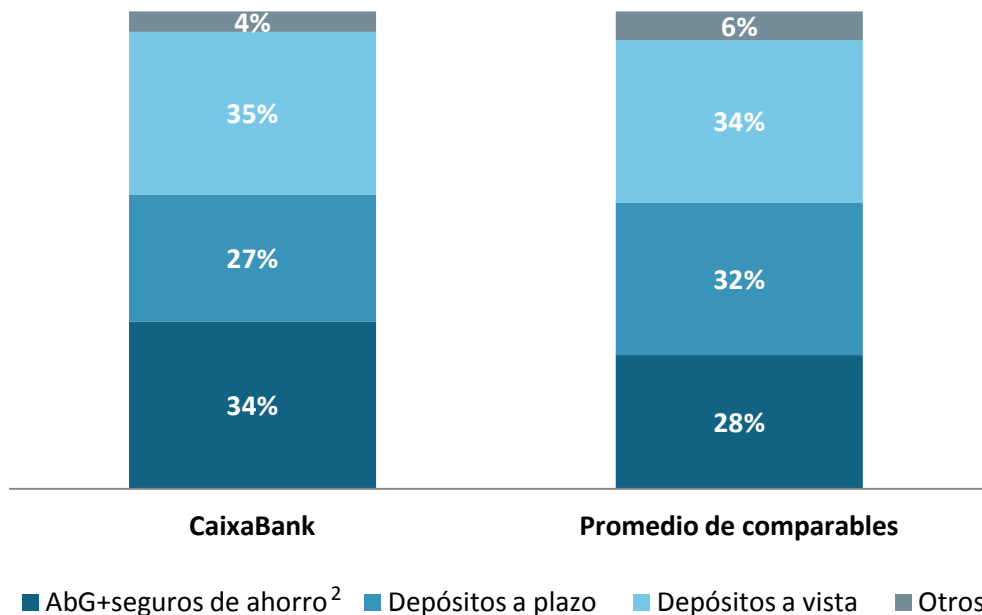
Δ Cuota de mercado ~ +0,6 pp

1

El mix de los recursos de clientes es un reflejo de nuestra capitalidad y foco minorista

Mejor mix de recursos de clientes que la competencia¹

Desglose de los recursos de clientes por principales categorías, 2014 en %



- Mayor proporción de recursos fuera de balance → más rentables en un entorno de tipos bajos
- El elevado peso de depósitos minoritas a coste cero aporta potencial en un escenario de repunte de tipos
- Estabilidad de los recursos de la clientela (muy granulares) derivados de una amplia base de clientes

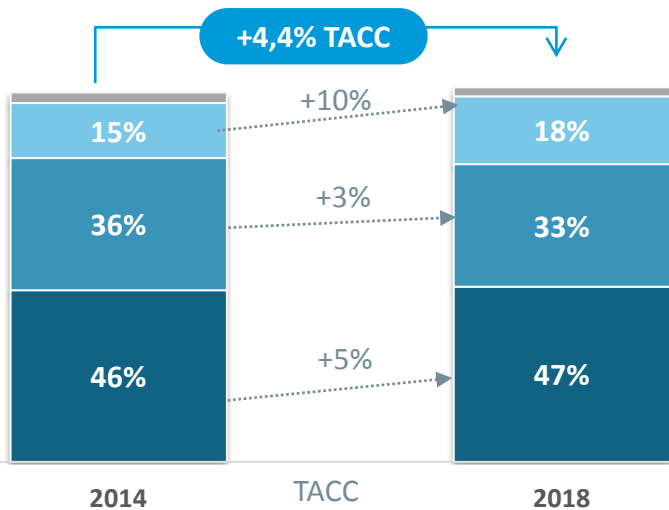
(1) La categoría "Otros" incluye repos, entre otros. Los comparables son: Bankia, BBVA, Popular, Sabadell y Santander España. Datos a Dic'2014 excepto Bankia a Set' 2014. Los datos de CaixaBank son pro-forma con la adquisición de Barclays España.

(2) Patrimonio: incluye fondos de inversión y planes de pensiones

1 Los seguros de ahorro y patrimonio impulsarán el crecimiento en MI y comisiones

La actividad aseguradora crece en importancia

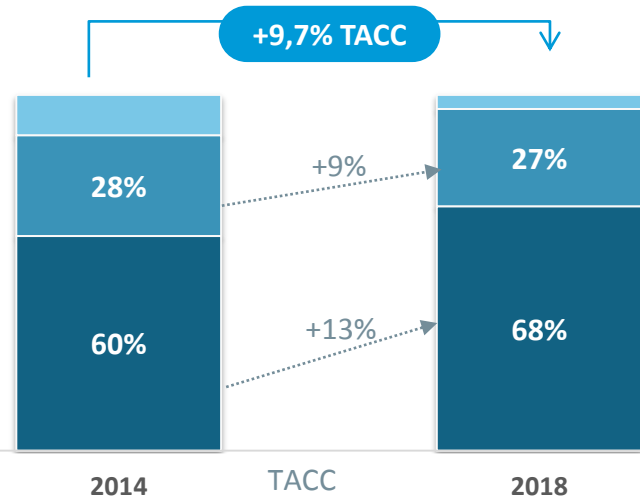
Recursos de clientes en balance: desglose de los agregados de balance como % sobre el total de activos y % TACC en el período



- Depósitos a la vista
- Depósitos a plazo
- Seguros de ahorro ¹
- Otros

Evolución rentable del mix de ahorro de la clientela

Recursos de clientes fuera de balance: desglose por agregados de balance como % sobre el total de activos y % TACC en el período



- Fondos de inversión
- Planes de pensiones
- Otros

**Total recursos de clientes:
+5,8% TACC**

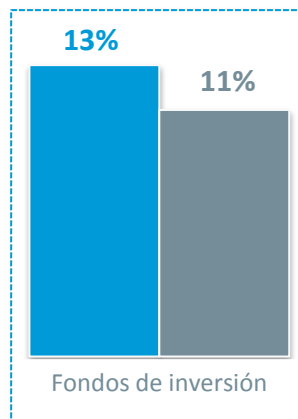
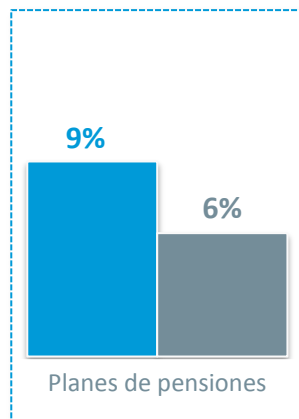
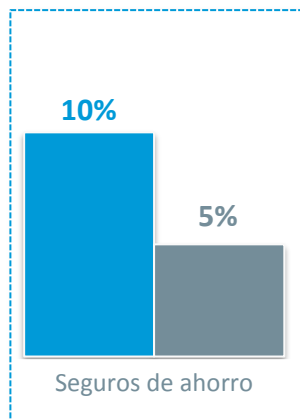
Nota: Los datos 2014 son pro-forma con la adquisición de Barclays Bank España
(1) TACC en el periodo de contratos de seguros

1

Mayores cuotas en productos generadores de comisiones

Crecimiento sostenido en volúmenes

TACC 2014-2018E , en %



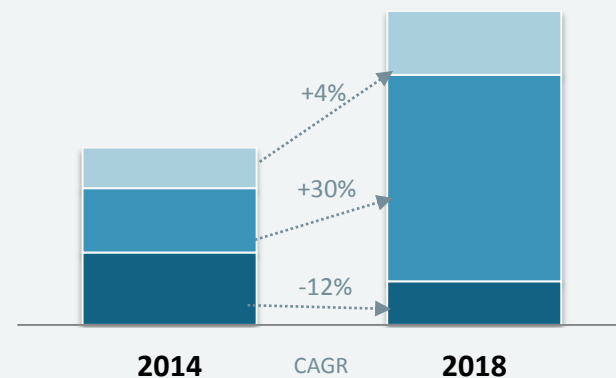
Δ Cuota de mercado ~ +4pp

Δ Cuota de mercado ~ +3pp

Δ Cuota de mercado ~ +1pp

La amplia gama de fondos y seguros aporta cobertura operativa ante tipos bajos

Fondos de inversión por tipo de vehículo de inversión¹



Nota: Los datos 2014 son pro-forma con la adquisición de Barclays Bank España

(1) La categoría de fondos con gestión activa incluye, renta variable, fondos de renta fija y mixtos; los fondos de gestión pasiva incluye fondos garantizados con una rentabilidad objetivo; otros incluye SICAVs, carteras gestionadas y fondos de terceros

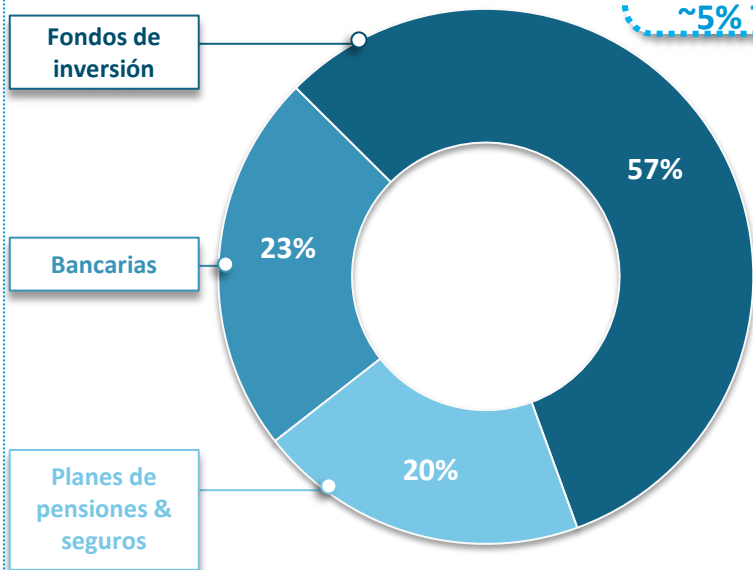
1

El fuerte foco en asesoramiento eleva los ingresos por comisiones y las primas de seguros de vida riesgo

Crecimiento en comisiones impulsado por productos fuera de balance

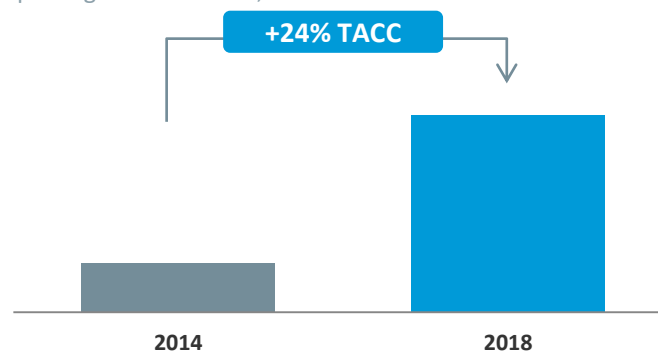
Contribución al crecimiento de las comisiones 2014-2018

↑ Ingresos por comisiones
~5% TACC



Los seguros de ahorro potencial la línea de otros Ingresos¹

Primas por seguros de ahorro, in €bn



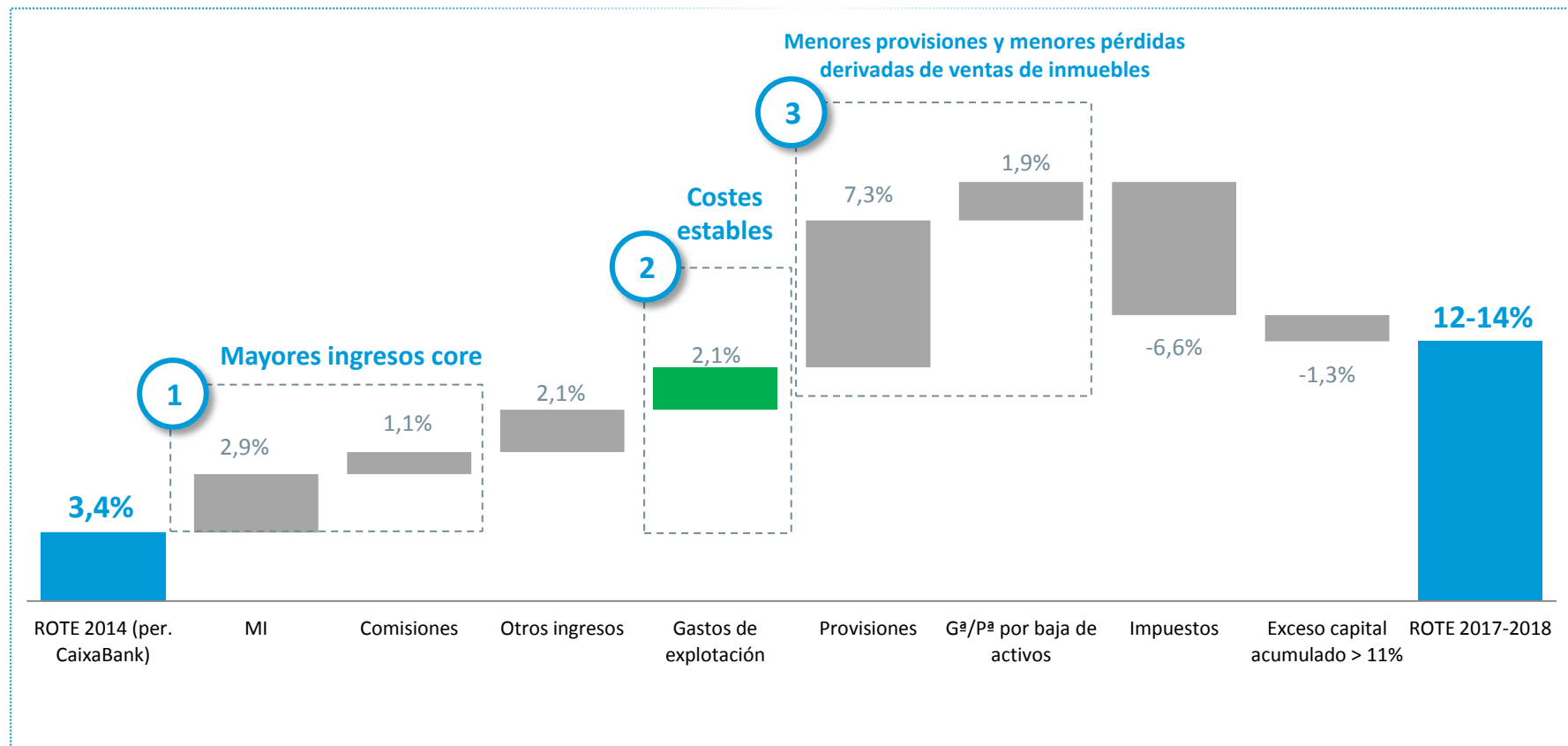
- Otros ingresos se tornan positivos en 2018 para cuando el fuerte crecimiento en seguros compensa la contribución al FGD
- Mayores ingresos por seguros desde 2017 (c. 100 M por año) cuando termina el contrato value-in-force²
- El mix de gestión del activo mejora hacia productos de más valor añadido

Nota: Los datos 2014 son pro-forma con la adquisición de Barclays Bank España excepto los ingresos de seguros de vida riesgo

(1) Otros ingresos incluyen contribuciones de DGF, primas de seguros de ahorro y impuestos sobre depósitos

(2) Acuerdo de reaseguro con Berkshire Hathaway para transferir el riesgo de una cartera de vida-riesgo firmado en 4T12 y que vence en 2017

Mayores ingresos y menor coste del riesgo son los principales catalizadores del RoTE

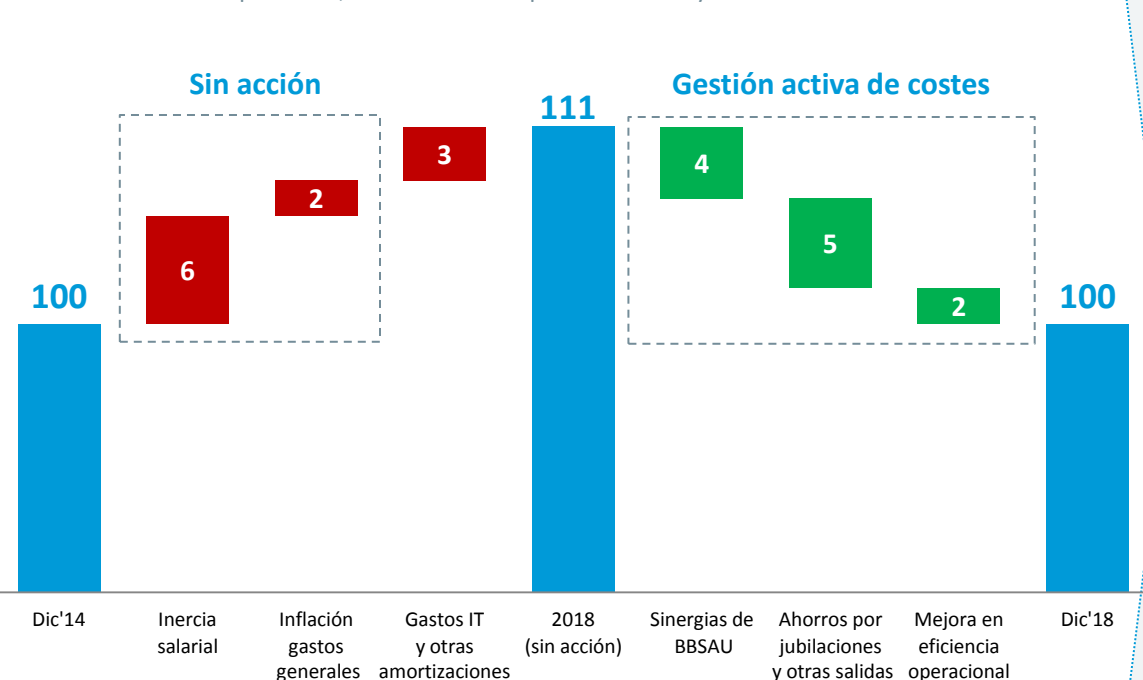


2

Estricta disciplina de costes para conseguir unos costes de explotación planos en términos nominales

Base de costes estable

Evolución de costes operativos, 2014 CaixaBank pro forma incluyendo BBSAU = 100



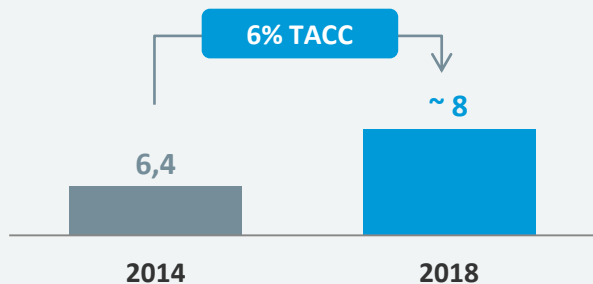
- **Costes crecen al 2,8% por año en:**
 - Inercia salarial 1,8% por año, sin inflación
 - Inflación gastos generales
 - Gastos por IT (digitalización) y otras amortizaciones
- **Objetivo: ~450 MM€ de ahorro anual en 2018**
 - Sinergias de BBSAU (~€150M por año)
 - Otras salidas: c.2.200 (en gran parte cubiertas por nuevas contrataciones más baratas):
 - ✓ Prejubilaciones y otras salidas
 - Una mayor escala facilita la gestión activa de los costes
 - La optimización de costes conlleva al cierre de ~350 oficinas cerradas

2

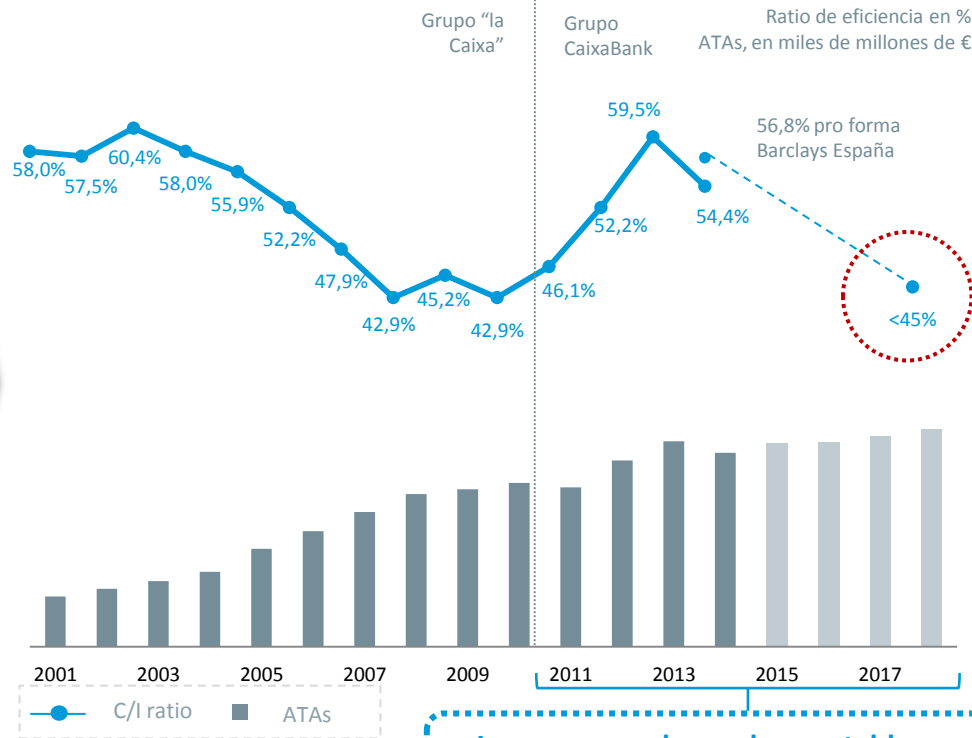
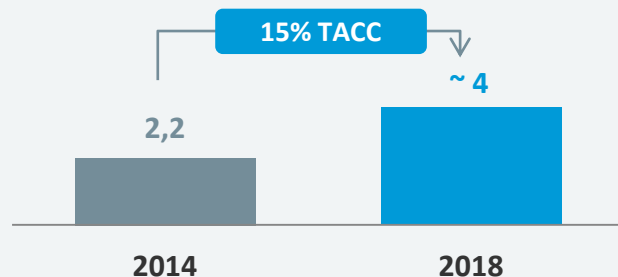
Mejora de la eficiencia en costes por estabilidad de costes y crecimiento de ingresos

Mayores ingresos operativos ayudados por una base de costes estable conducen a una mayor eficiencia ¹

Ingresos core², miles de millones de euros



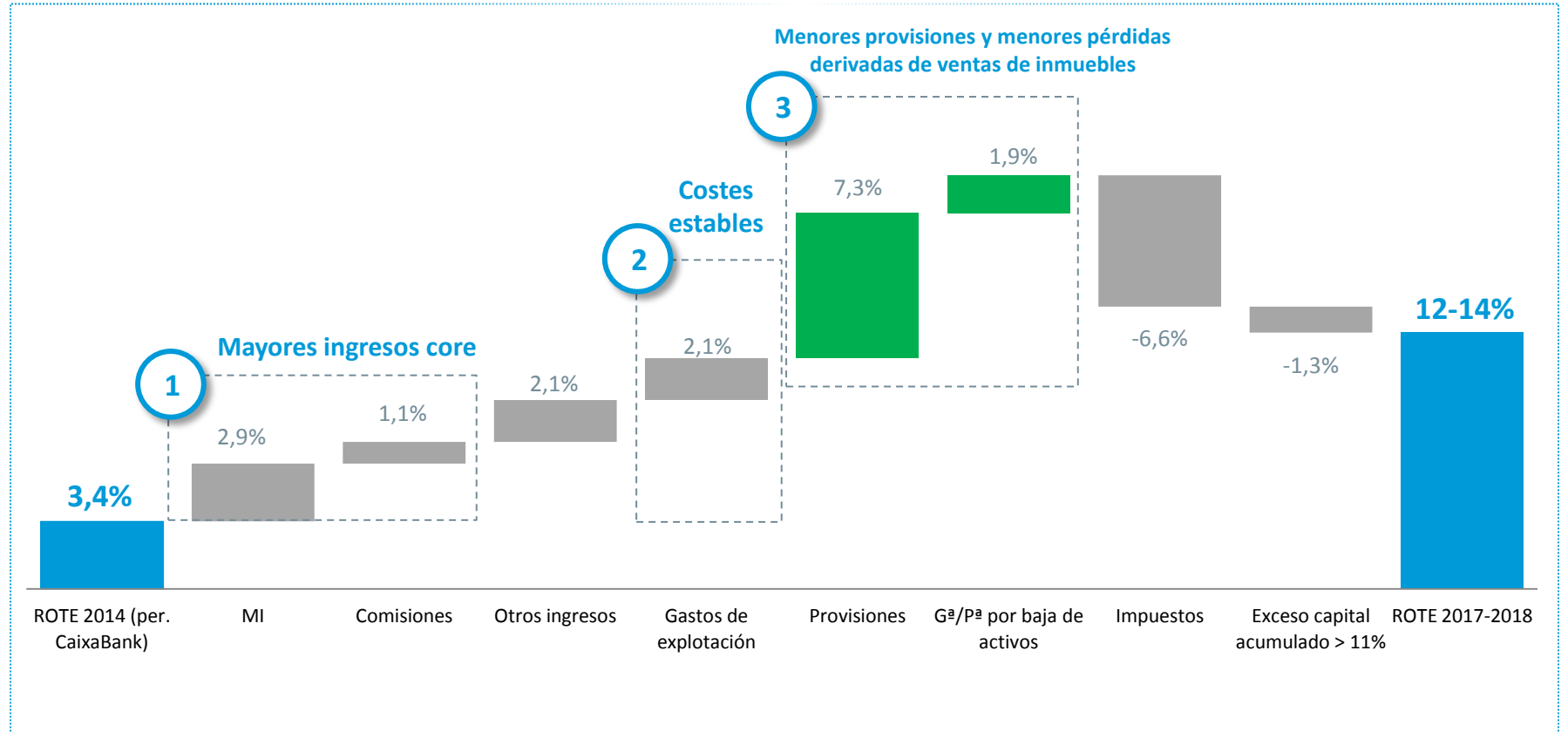
Ingresos operativos core³, en miles de millones de euros



La mayor escala ayuda a restablecer niveles históricos de eficiencia

(1) Datos adquisición Barclays Bank España pro forma
 (2) Margen de intermediación + Comisiones
 (3) Margen de intermediación + Comisiones-costes operativos recurrentes

Mayores ingresos y menor coste del riesgo son los principales catalizadores del RoTE

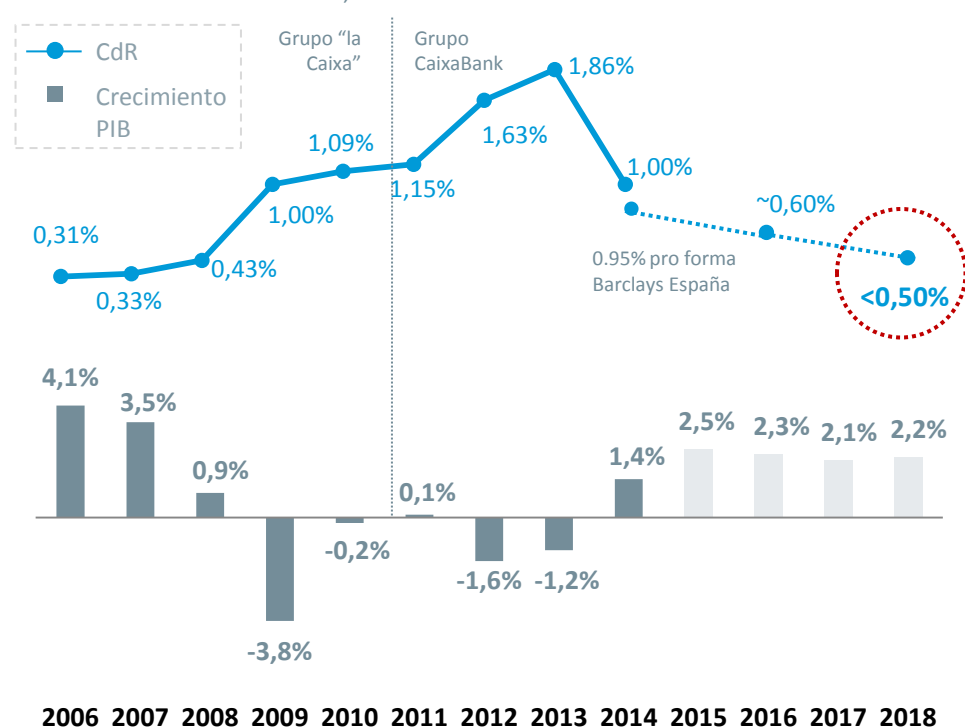


3

El CdR se reduce gracias a la menor formación de morosidad y a elevados niveles de provisionamiento

La reducción del coste de riesgo se beneficia de la mejor dinámica macro

CdR versus crecimiento del PIB, en %

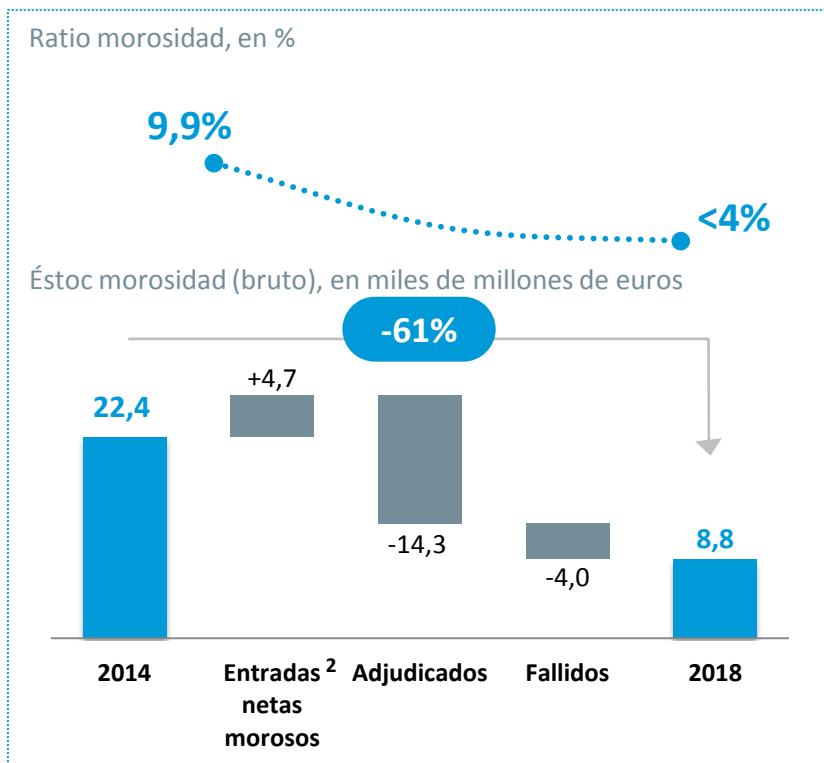


- La normalización del Coste de Riesgo impulsa el ROTE después de impuestos en ~5pp durante 2014-2017/18
- CdR cercano a ~60pbs en 2016 consistente con el entorno macro y una cobertura elevada
- Se espera que se reduzcan las provisiones por:
 - Menor formación de morosidad
 - Menores provisiones en el libro de crédito de pequeños promotores y asociadas – especialmente en 2015-16
 - Mejora la tendencia tanto en la PD como en el valor del colateral
- Se mantienen elevados niveles de cobertura

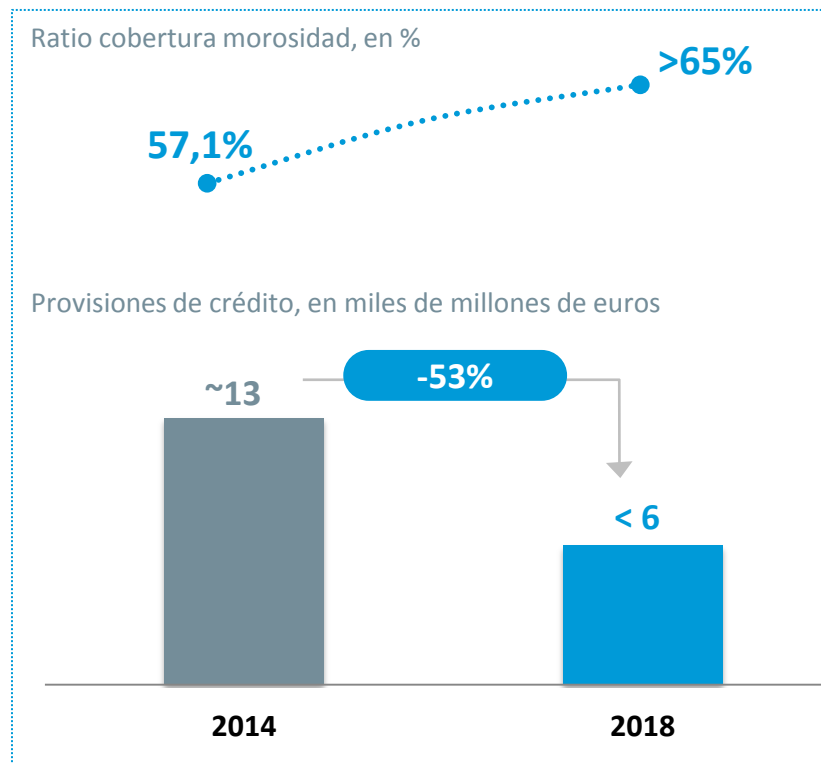
3

Aceleración de la normalización del balance por la mejora de medidas de riesgo y ...

Reducción significativa de la morosidad¹



Cobertura robusta¹



(1) Datos adquisición Barclays Bank España pro forma

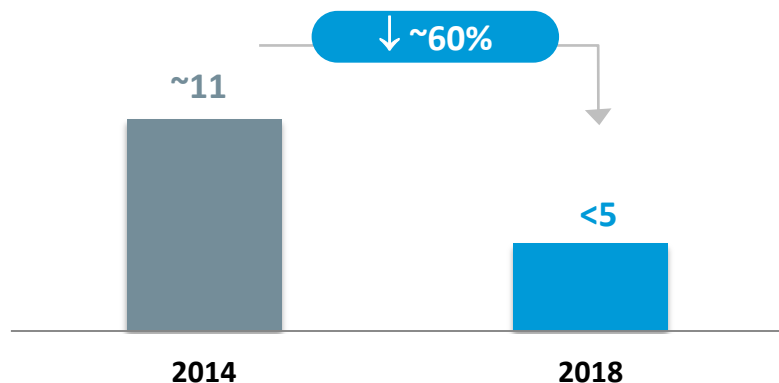
(2) Entradas de morosidad netas de recuperaciones

3

... saneamiento intensivo de la exposición inmobiliaria

La exposición inmobiliaria disminuye

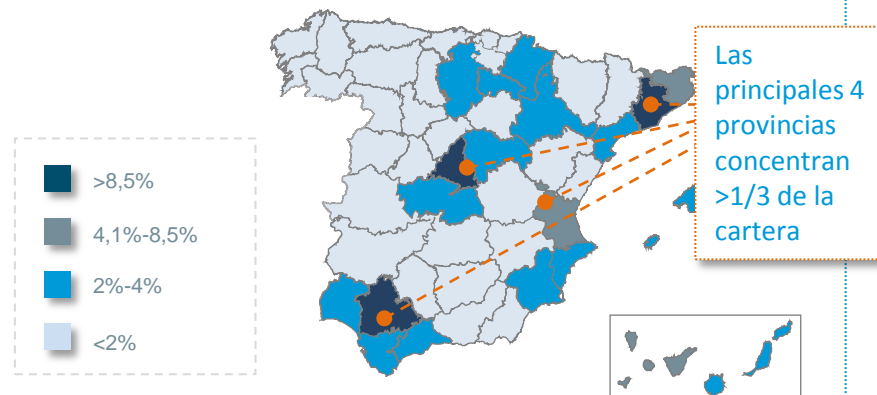
Morosidad de la exposición inmobiliaria (neta de provisiones), en miles de millones de euros



- La morosidad de promotores inmobiliarios se reduce un 80%
- Otros activos inmobiliarios propios (OREO) se reducen en un ~40% por mayores ventas y menores entradas
- Acceso a inversores institucionales para posibles ventas

Ventas ordenadas para mantener la calidad de la cartera

Distribución geográfica de la cartera inmobiliaria, % del total



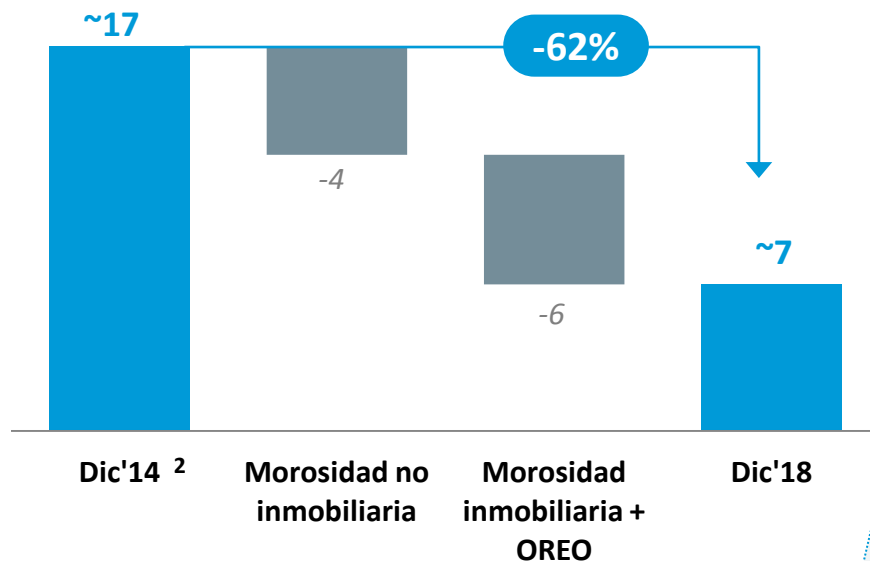
- Gestionado por el *Servicer* líder en España
- Potencial beneficio de la mejora en el mercado inmobiliario
- Ventas equilibradas por calidad de los activos inmobiliarios
- Objetivo de ventas de inmuebles: >11.000 MM€ 2014-2018¹

(1) Al precio de venta

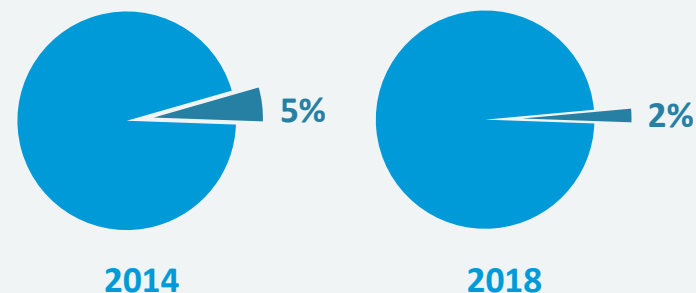
3 Los activos problemáticos bajan dos tercios en 2018 al disminuir la morosidad y la exposición inmobiliaria

Evolución esperada de los activos problemáticos

Activos problemáticos netos¹, en miles de millones de euros



Activos problemáticos netos¹, como % del total de activos



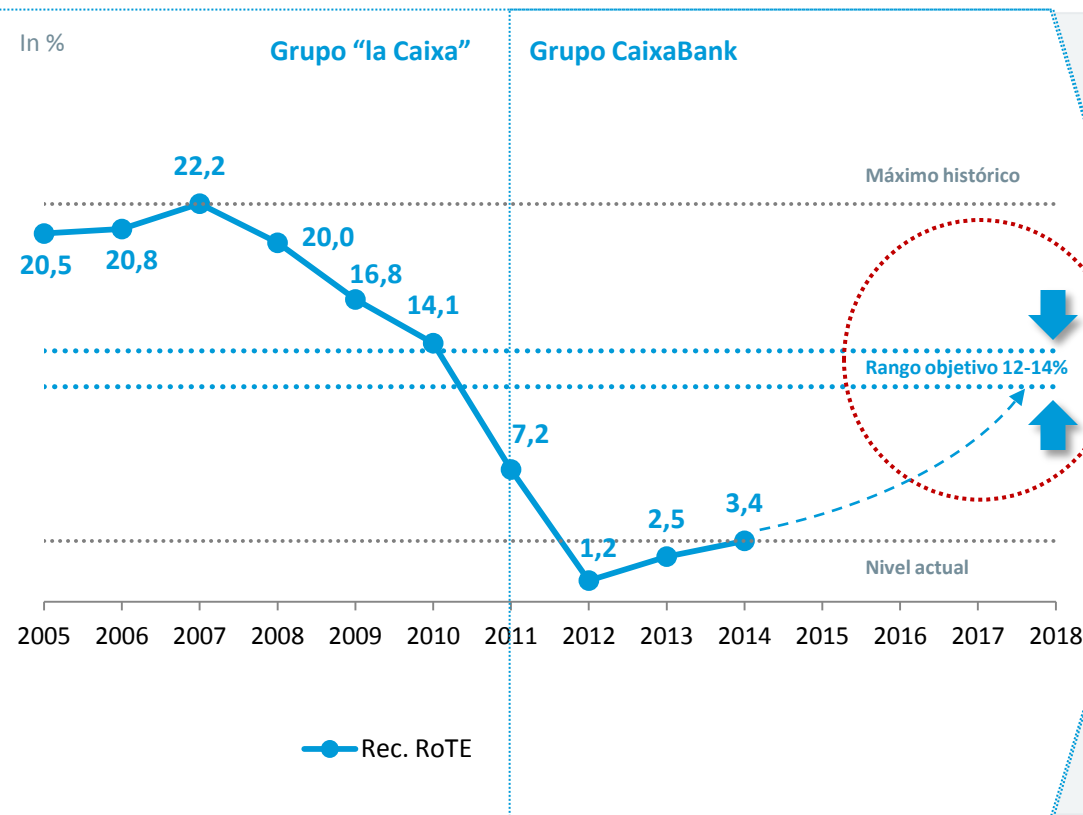
- Gestión prudente del riesgo de crédito
- Continúa el saneamiento de la exposición inmobiliaria
- Evolución impulsada por la mejora macro
- Reducción de activos no productivos

(1) Activos problemáticos netos incluyen morosos y otros activos inmobiliarios propios

(2) Todos los datos son proforma con BBSAU. La morosidad neta se diferencia de la bruta (22,4 miles de millones de euros en 2014) y provisiones (12,8 miles de millones de euros en 2014). Activos inmobiliarios netos disponibles por la venta de 6,9 miles de millones de euros en 2014.

El objetivo de RoTE está por debajo del histórico por el cambio del entorno

RoTE histórico¹



- La presión regulatoria se ha intensificado desde el inicio de la crisis
- El shock de financiación distorsionó el MI con la “guerra de los depósitos”
- La crisis ha impactado en las provisiones
- La recuperación gradual del PIB relaja estos efectos
- Economías de escala y gama impulsan la eficiencia operativa

(1) RoTE calculado como beneficio recurrente del periodo dividido por *Tangible Equity* medio reportado en las cuentas anuales ajustado por intangibles dados de baja

La elevada liquidez es una ventaja competitiva para capitalizar las nuevas oportunidades de crédito

Anticipando requisitos regulatorios	2014	2018
Ratio LTD (%)	109%	~110%
Recursos de clientes/ Total financiado¹	73%	>80%
LCR	>130%	>130%
NSFR²	>100%	>100%

- **Mejorando el mix de pasivos: creciendo depósitos de clientes a expensas de la financiación mayorista (emisión neta: - 8 mil millones de euros)**
- **Ratio LCR cómodamente $\geq 100\%$ (requisito del 60% desde oct' 15)**
- **El uso del TLTRO ECB ayuda a financiar el crecimiento del crédito en grandes y pequeñas empresas y el crédito al consumo**
- **Se pretende estar en el mercado primario con instrumentos AT1 y Tier 2**
- **Intención de mantener un rating de grado de inversión**

(1) Total financiado se define como fondeo mayorista y minorista más los depósitos interbancarios netos. Los fondos minoristas abarcan depósitos a la vista y a plazo, así como obligaciones subordinadas y valores negociables retail

(2) Pendiente la definición final

Hoja de ruta hacia una rentabilidad sostenible

- En síntesis
- Creación de valor
- **Gestión del capital**
- Principales mensajes y objetivos financieros

Fortalecimiento continuo de las métricas de balance

		Dic' 14 ¹	Objetivo	Desde
Objetivos de capital	CET1 FL	11,5%	11-12%	2015
	Capital Total FL	14,6%	>16%	2016

- **Las métricas de capital se seguirán fortaleciendo:**
 - **Objetivo CET1 de 11-12% a lo largo de 2015-18**
 - **Ratios Tier 1 y Capital Total se elevan aún más**
- **Destacando por la calidad del capital y el bajo apalancamiento:**
 - **El ratio APR/activos se espera que se mantenga estable en torno al 40%**
 - **Ratio de apalancamiento FL del 5,1%^{1,2} a Dic'14, que se prevé fortalecer aún más**

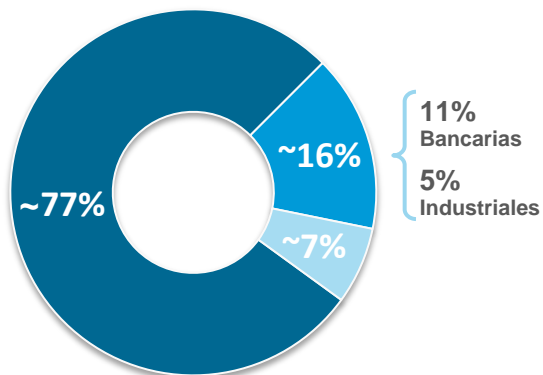
(1) Adquisición Barclays Bank España proforma

(2) Según leyes CRR/CRD IV

El consumo de capital¹ de las participadas no controladas se reduce por debajo del 10% a finales de 2016

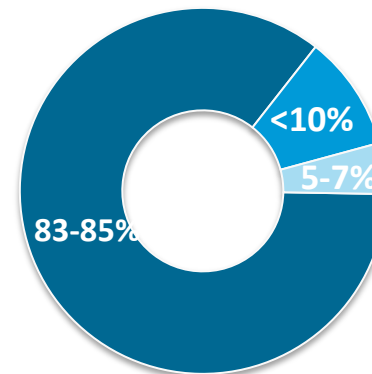
2014

Consumo de capital por segmentos como % del consumo total¹



Desde 2016

Consumo de capital por segmentos como % del consumo total¹



■ Banca y seguros ■ Participadas ■ Inmobiliario²

- **Gestión activa del capital para liberar capital de las participadas e inmobiliario³**
- **Inversiones rentables: 9,8 miles de millones de euros valor de mercado a final de 2014 con un RoTE de 10,2% en 2014⁴**
- **Contribución limitada de las participadas del Grupo al RoTE: c.1% para 2018**

(1) La asignación de capital se define como el consumo de capital de la cartera de participadas dividido por el consumo total de capital del Grupo CaixaBank (Objetivo de 11% CET1 FL), que asciende a 24,5 miles de millones de € a final de 2014

(2) Inmobiliario 2014 incluye la reclasificación de la exposición inmobiliaria en una cartera *run-off*

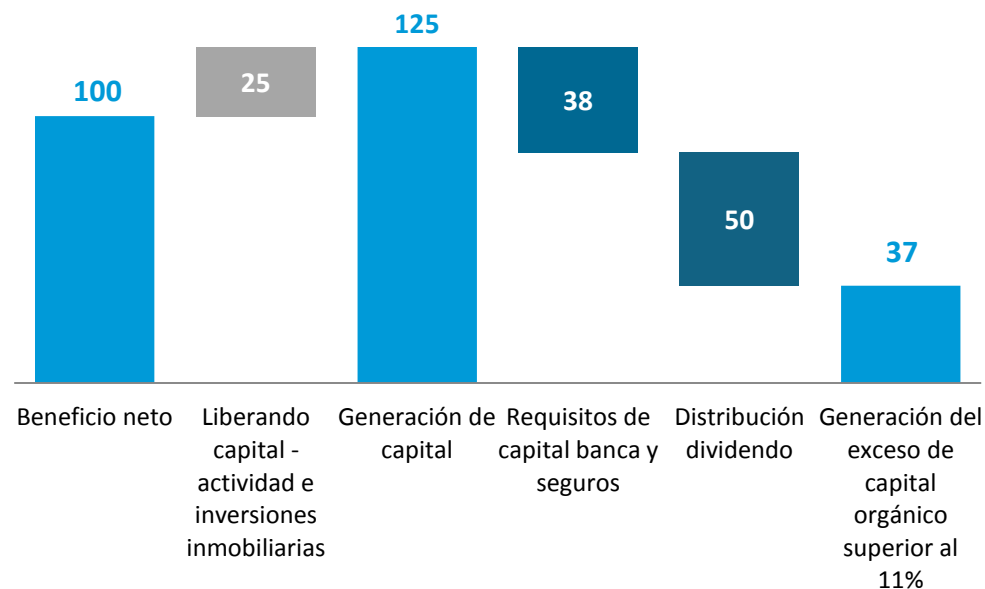
(3) El éxito de la OPA sobre el Banco BPI, S.A. contribuiría a este objetivo

(4) Calculado considerando un objetivo del 10% CET1

Gestión del capital 2015-2018

Generación de capital suficiente para financiar el negocio *core* y el *payout* objetivo

Desglose por fuente y uso (2015-18 ingreso neto acumulado=100)

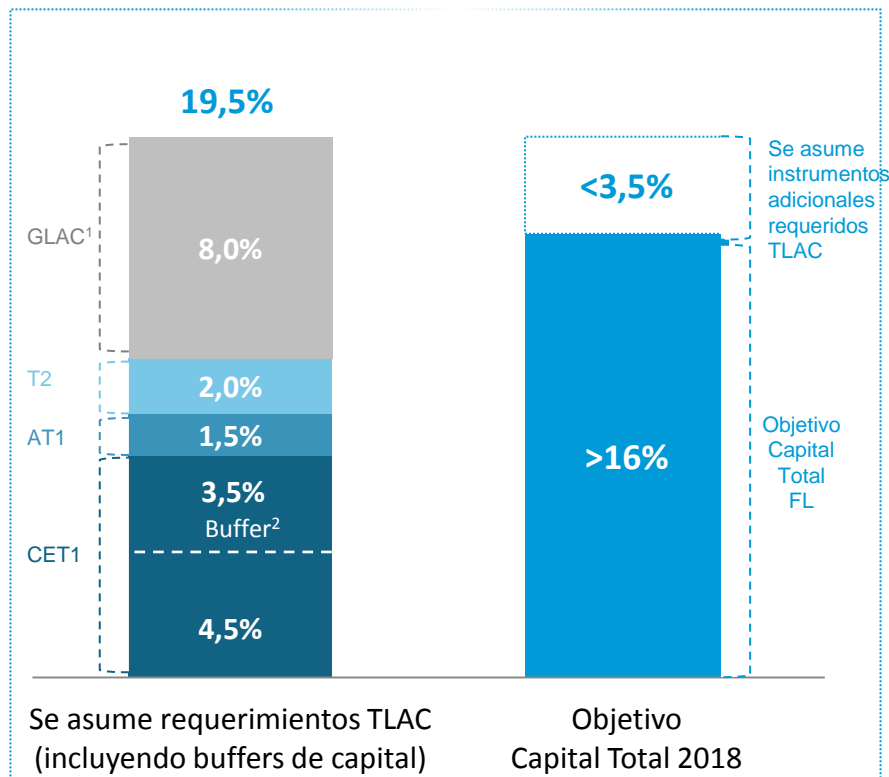


- **Fuerte capacidad de generación de capital:**
 - Generación de resultados
 - Capital liberado de participadas e inmobiliario
- **3,8% TACC de crédito relacionado con el crecimiento de APRs**
- **Ratio objetivo *payout* a accionistas: $\geq 50\%$**
- **Manteniendo ratio CET1 sobre 11% se traduce en exceso de capital**
 - **Hasta el 12% sería un *buffer*:**
 - Los límites regulatorios no están del todo fijados
 - Espacio para crecer en APRs
 - Adquisiciones potenciales
 - Por encima del 12% la intención es devolver capital a los accionistas

Generación anual de capital orgánico después de distribuciones: 50-70 pbs desde 2016 en adelante

Bien encaminados para cumplir con los requisitos potenciales de TLAC

Requisito potencial TLAC y objetivo Capital Total 2018



- **Todavía se están evaluando los requisitos TLAC para G-SIFI**
 - Podría trasladarse a D-SIFIs
- **Asumiendo requerimientos TLAC en 19,5%, el objetivo se conseguirá cómodamente en 2018:**
 - Crecimiento orgánico de fondos propios
 - Emisión de AT1 para alcanzar el 1,5% de APRs
 - Sustitución de vencimientos de deuda sénior por instrumentos de deuda elegible para TLAC si es necesario

(1) Asumiendo un mínimo de 8% GLAC

(2) Se asumen requisito buffer combinado: 2,5% buffer conservación + 1% buffer sistemático estimado

La sólida posición de capital soporta la alta rentabilidad por dividendo

Payout en efectivo

Sólida solvencia



Exceso capital



Dividendo totalmente
en efectivo desde 2016



$\geq 50\%$
Desde 2015

Desde 2017:

Capital superior al 12%
Intención de distribuir a
través de :

- Recompra de acciones
- Dividendo especial

Buscando activamente la devolución de capital a los accionistas

Hoja de ruta hacia una rentabilidad sostenible

- En síntesis
- Creación de valor
- Gestión del capital
- **Principales mensajes y objetivos financieros**

Principales mensajes

Normalización del balance

- Sostenida reducción paulatina de los activos problemáticos
- Capitalizando la mejora de la dinámica macro

Orientado hacia el crecimiento

- Crecimiento de los activos impulsado por el cliente: crecimientos en cuota mercado
- Crecimiento cartera crediticia sana: +4% TACC
- Fondos fuera de balance: +10% TACC

Rentabilidad sostenida

- Mejora de la ratio de eficiencia con una base de costes estable
- Normalización del coste del riesgo
- Nuestra trayectoria sustenta los objetivos

Fuerte *payout* en efectivo

- Resultado de la fortaleza en capital
- Mayor asignación de capital al negocio core
- Buscando de forma activa devolver capital a los accionistas

Objetivos financieros¹

		2014	Objetivo	Desde ⁴
Balance	Crecimiento (ex RE) cartera crediticia sana	-1,7%	+4%	2014-18 TACC
	Ratio LCR	>130%	>130%	2015
Rentabilidad	RoTE ²	3,4%	12-14%	2017
	Ratio eficiencia	56,8%	<45%	2018
	Coste del riesgo	95 pbs	<50 pbs	2018
Gestión del capital	Capital asignado a participadas	~16%	<10%	2016
	CET1 FL	11,5%	11-12%	2015
	Capital Total FL	14,6%	>16%	2016
Retorno accionistas ³	Ratio <i>payout</i> en efectivo	50%	≥ 50%	2015
	Dividendo especial y/o recompra de acciones	n.d.	Si CET1 FL >12%	2017

- (1) Datos pro-forma de la adquisición de Barclays Bank España, a excepción de RoTE y crecimiento cartera crediticia de 2014, que son CaixaBank *stand-alone*. También válido si la oferta pública de Banco BPI tiene éxito
- (2) Capital tangible (TE) se define como el patrimonio neto (exc. Ajustes por valoración) menos todos los activos intangibles, inc. *goodwill*. A partir de Dic'14, los activos intangibles ascendieron a 4,95 mil millones de euros, incluyendo: 2,91 mil millones de euros del negocio bancario; 1,05 MM€ procedentes de la actividad de seguros y 0,99 MM€ para las participaciones bancarias. A partir de Dic'14, TE ascendió a 23,4 mil millones de euros - 5 mil millones € o 18,4 mil millones €. ROE implícito asociado a este objetivo RoTE: 10,12%
- (3) El capital y el *payout* de dividendo en efectivo incluyen el impacto pro-forma de la propuesta del Consejo del 16 de febrero de 2015 de pagar en efectivo el último dividendo de 2014.
- (4) Ratios aplican a fin de año, a excepción de CET1FL (a lo largo) y ratio *payout* (beneficio para el año en cuestión).

4 Modelo de negocio

Juan Antonio Alcaraz
Director Comercial



- **Modelo de negocio**

- Estrategia 2015-2018
- Ambición 2018

**Modelo
comercial
diferencial**

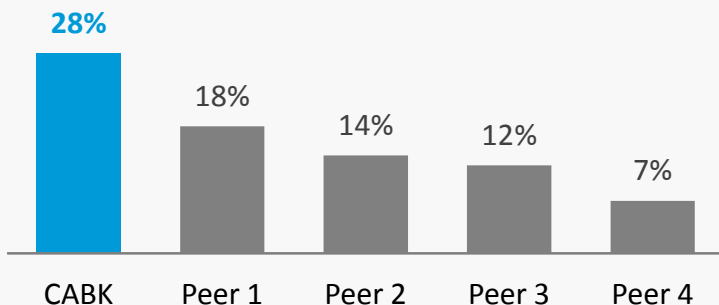


- 1 Fortalecimiento del negocio retail adoptando un modelo de gestión de cliente**
- 2 Diversificación de ingresos a través de la especialización y segmentación de los negocios**
- 3 Transformación inorgánica**

1

CaixaBank es la entidad líder en banca minorista en España

Penetración de clientes^{1,2}



- ▶ Entidad con la mayor base de **clientes con 13,9 M²**
- ▶ Liderazgo en **cuota de nóminas con un 24,1%**
- ▶ **Gestionar los ingresos de los clientes es la clave para capturar su valor**

Margen ordinario por cliente (retail)



- ▶ **Modelo de gestión de cliente**
- ▶ **Excelencia comercial para impulsar volúmenes y márgenes:**
 - Venta cruzada de productos de alto valor añadido
 - Gestionar los ahorros a largo plazo

(1) Entre la población mayor de 18 años, % de encuestados que afirman tener relación con determinada entidad financiera. Última fecha disponible

(2) Las cifras son pro forma la adquisición del negocio minorista de Barclays en España

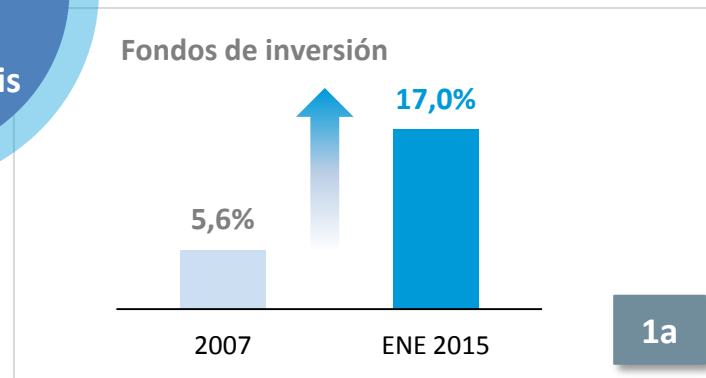
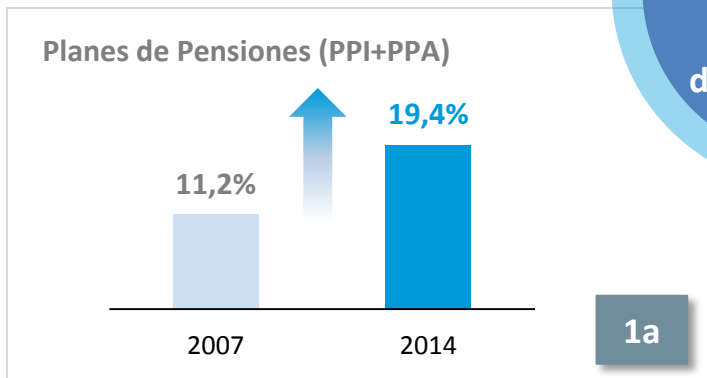
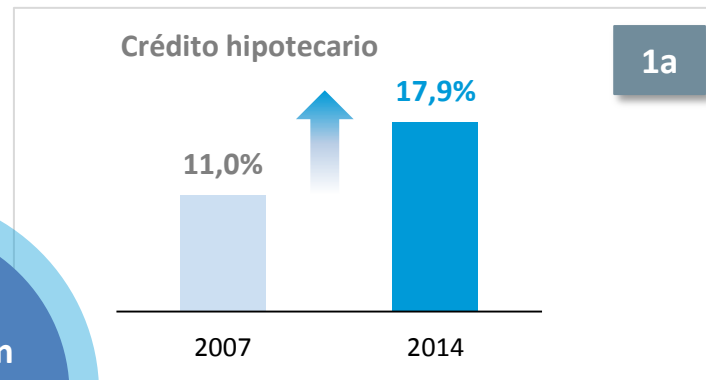
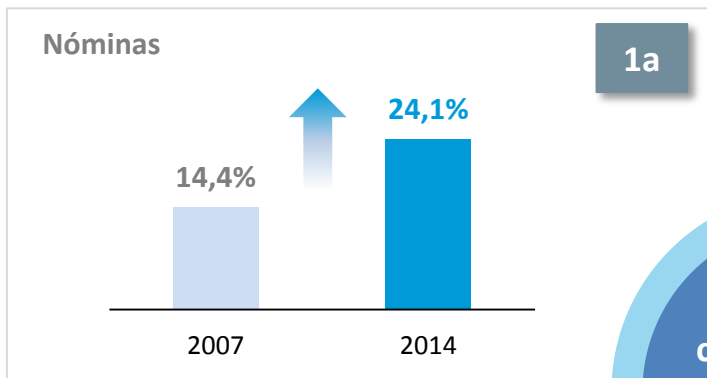
(3) Clientes consolidados tienen un mínimo de 3 productos transaccionales, bancarios y/o de seguros (de una lista seleccionada de 25) con la entidad

Fuente: FRS Inmark, Resultados anuales 2014, datos internos

1

Capacidad de crecer por encima del mercado en todos los productos clave a lo largo de la crisis

Cuotas de mercado¹



Liderando el crecimiento en banca minorista durante la crisis

(1) Las cifras son pro forma la adquisición del negocio minorista de Barclays en España. Cuota de nóminas: número de nóminas en CABK/ total nóminas en la Seguridad Social; Cuota de mercado en crédito hipotecario: volumen en CABK/ total volumen en el mercado; Cuota de mercado en planes de pensiones: volumen gestionado por CABK/ total volumen en el mercado; Cuota de mercado fondos de inversión: volumen gestionado por CABK/ total volumen en el mercado

Fuente: Seguridad Social; BdE; INVERCO; ICEA; AEF; AHE; datos internos

1

Posición de liderazgo apoyada en unas ventajas competitivas únicas

Plataforma omni-canal líder junto con la mayor red de oficinas y cajeros

- ▶ **Foco en ventas y servicios de asesoramiento** para impulsar la productividad comercial
 - La red de cajeros absorbe el 75% de la actividad operativa durante las horas de oficina
- ▶ **38% de clientes activos digitalmente, más del 65% en el segmento de empresas¹**

Extensa gama de productos comercializados a través de una plataforma integrada

- ▶ **Factorías de producto integradas que dotan a la entidad de agilidad, velocidad en lanzamiento de productos y flexibilidad en precio**
- ▶ **Arquitectura abierta en la comercialización de fondos**
 - Primera entidad en la comercialización tanto de productos propios como de terceros

Tecnología e innovación como elementos integrales de la propuesta

- ▶ **Entidad bancaria líder** en la adopción de soluciones de **movilidad para empleados**
- ▶ Implantación de la **firma digital y procesos sin papeles**
- ▶ Pionera en la introducción de **nuevas tecnologías y servicios**: banca móvil, servicios de PFM, pagos móviles y contactless

Socialmente responsable

- ▶ **Microbank, mayor entidad europea de microcréditos centrada en emprendedores y autónomos, ha contribuido ha creado más de 134.000 puestos de trabajo durante la crisis**
- ▶ Amplia red de distribución para **fomentar la inclusión financiera**
- ▶ **Presupuesto de la Obra Social revertido en el territorio** y gestionado por la red de oficinas

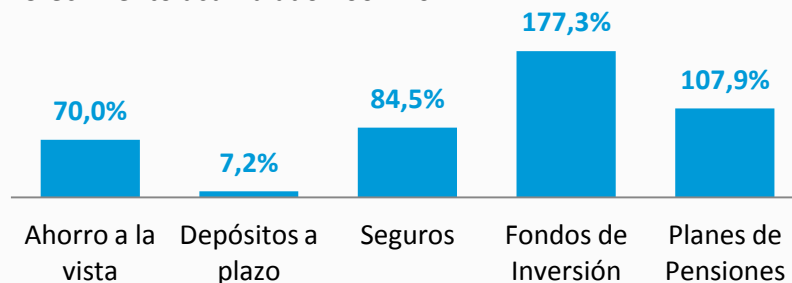
La segmentación del negocio favorece la diversificación de los ingresos

Segmentación del negocio basada en la especialización del asesoramiento a clientes

2014		Número de oficinas ¹	Gestores dedicados	Directores de oficina
Banca retail	Particulares	5.096	-	5.031 ²
	Negocios			
Personal y Privada	Personal	35	1.258	35
	Privada			
Empresas y Corporativa	Banca Corporativa	3	118	
	Banca de Empresas	85	661 ³	82 ²
	Institucional y otros	32	313	

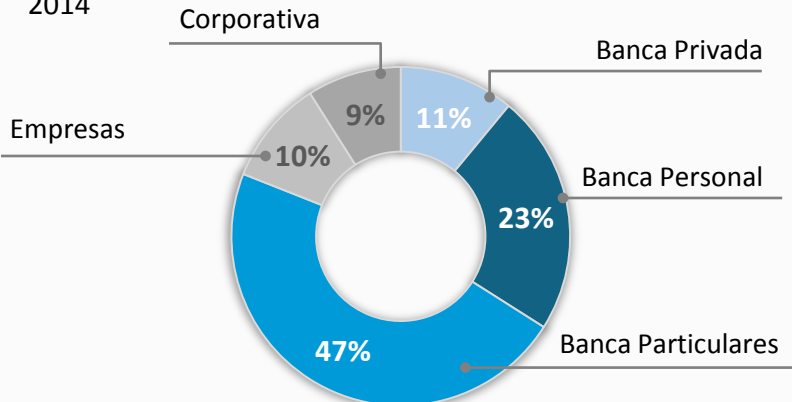
Evolución de los recursos de clientes

Crecimiento acumulado 2007-2014⁴



Distribución del volumen de negocio por segmento

2014



(1) Sólo incluye oficinas en España, excluyendo ventanillas

(2) Inferior al número de oficinas por vacantes

(3) Se incluyen especialistas de producto (comercio exterior, financiación, factoring y confirming)

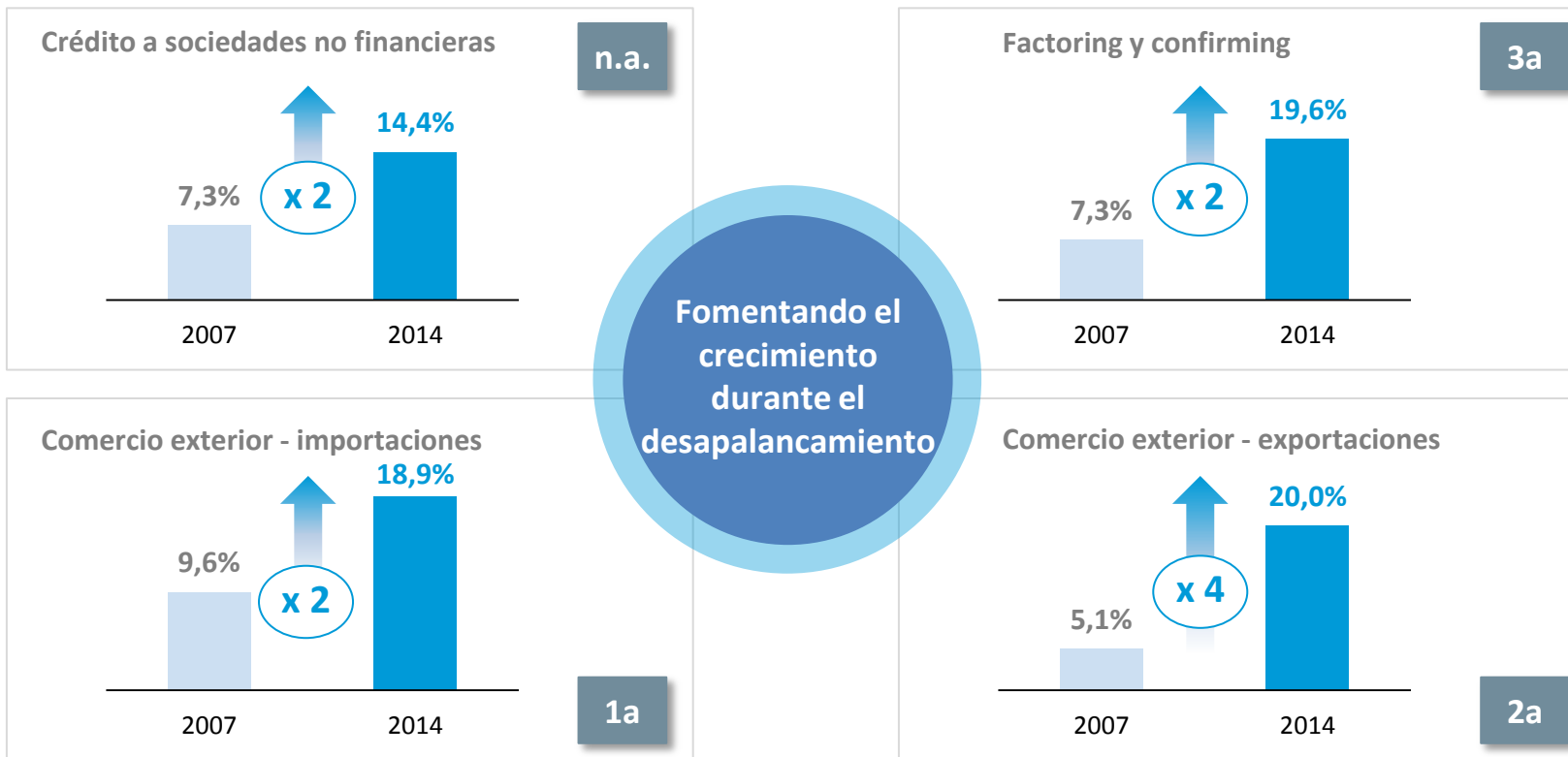
(4) Los datos de 2007 hacen referencia a las cuentas consolidadas del Grupo La Caixa

Fuente: datos internos

2

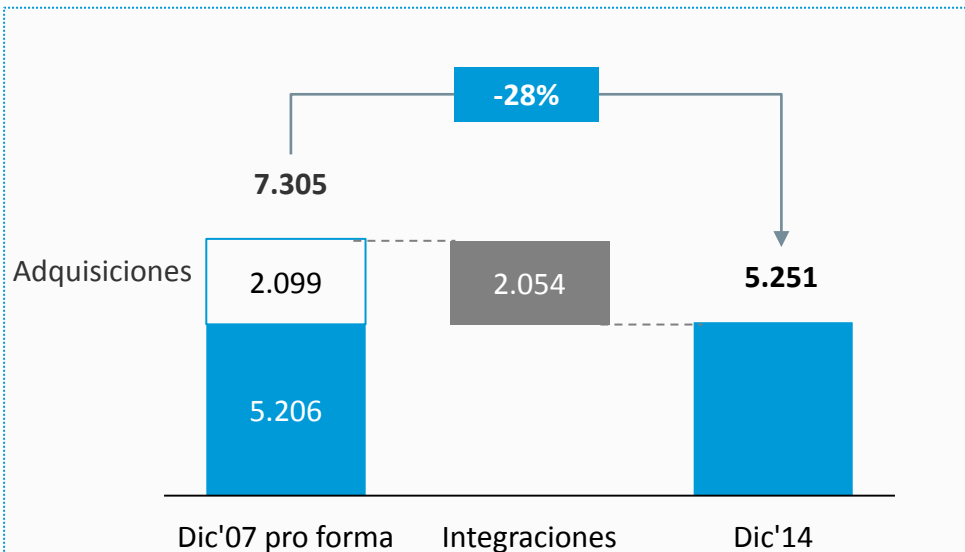
Crecimiento por encima del mercado en banca de empresas y corporativa

Banca de Empresas y Corporativa. Cuotas de mercado¹



(1) Las cifras son pro forma la adquisición del negocio minorista de Barclays en España. Cuota de crédito a sociedades no financieras: volumen de crédito a instituciones no financieras de CABK/ volumen total en el mercado; Cuota de mercado de factoring y confirming: volumen de operaciones en el año gestionados por CABK/ volumen total en el mercado; Cuota de mercado en comercio exterior: número de operaciones procesadas en Traffic Watch por CABK/ número total de operaciones en el mercado
Fuente: BdE; Traffic Watch for Swift; AEF; datos internos

Evolución de la red de oficinas¹



► 29% de reducción del número de oficinas en el mercado desde 2007 hasta 3T2014

► Integración de 2.054 oficinas logrando crecimientos de volúmenes y márgenes

- Evolución del margen ordinario por empleado en 18 meses en oficinas integradas dobla el de las no integradas

► Mejora del margen desde 2012 a través de la gestión activa de la red de oficinas

- 31,9% crecimiento del margen ordinario por oficina desde 2012

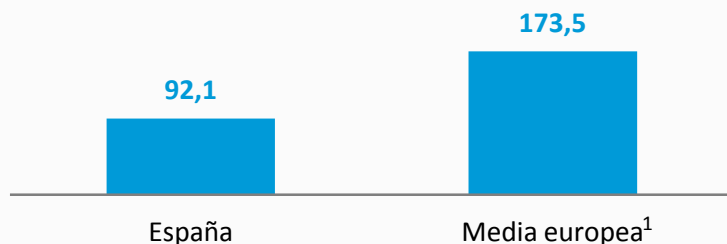
(1) Se incluyen las oficinas internacionales y excluyen las ventanillas. Las cifras en 2014 son pro forma la adquisición del negocio minorista de Barclays en España
Fuente: BdE; datos internos

3

Mayor red de oficinas, dando cobertura al 90,2% de la población española

Densidad de población en España

2013; Número de habitantes por km²



Oficinas eficientes gestionadas con pocos empleados

Número de empleados por oficina



► Eficiente gestión de la red de oficinas apoyada en la automatización y la omnicanalidad

- Habilidad para gestionar de forma eficiente oficinas pequeñas con solo 2,1 empleados
- Número total de empleados bancarios alineado con la media europea pero con más puntos de venta

► Elevada capilaridad necesaria para dar cobertura al mercado español

- 53,2% de cobertura en población de municipios con <10.000 habitantes
- 328 oficinas pequeñas con un modelo de costes operativos reducido representan 5.922 MM€ en volumen de negocio y son la única oficina de CaixaBank en el municipio
- Menor penetración de Internet que en medias europeas

(1) Media simple de países europeos

(2) Por motivos de comparación, las oficinas en España excluyen ventanillas; los datos de empleados excluyen empleados de las filiales
Fuente: Eurostat; BCE; Banco Mundial; datos internos

- Modelo de negocio
- **Estrategia 2015-2018**
- Ambición 2018

Estrategia comercial 2015-2018: Cinco palancas para promover el crecimiento y reforzar la posición de liderazgo

1

Promover el crecimiento y la rentabilidad en banca retail

- Nueva propuesta de valor añadido para clientes retail de alto valor y programas comerciales para el resto de particulares
- Crecimiento en crédito al consumo para alcanzar la cuota de mercado natural

2

Capturar la oportunidad de crecimiento en las regiones con menor penetración

- Personalizar el plan comercial de cada oficina, con acciones comerciales detalladas para **capturar el potencial de la actual base de clientes**

3

Ofrecer el mejor servicio de asesoramiento para gestionar el ahorro a largo plazo de los clientes

- Transformar el ahorro a la vista y a plazo en productos que generan comisiones
- Especialización del servicio apoyado por una plataforma omni-canal
- Nuevo **formato de oficina** orientado a las ventas y el asesoramiento

4

Aumentar la penetración en banca de empresas y corporativa

- Crecer en penetración de clientes y en financiación en banca de empresas y corporativa

5

Liderar y capturar la oportunidad digital

- **Movilidad de empleados** para impulsar las ventas y mejorar la experiencia de cliente en la oficina
- Crecer en clientes activos digitalmente y en las ventas por canales no presenciales

1 Crear una nueva propuesta de valor para clientes de alto valor y fomentar la venta cruzada en el resto

Prioridades 2015-2018

Nueva propuesta de valor para clientes de alto valor: autónomos, microempresas, agro y comercios

► Oficinas dedicadas y especialización de gestores en la red:

- 386 oficinas dedicadas a los clientes agro
- Nuevo modelo de servicio para autónomos y microempresas con +1.300 gestores especializados

► Implantación de soluciones de movilidad para aumentar la efectividad comercial

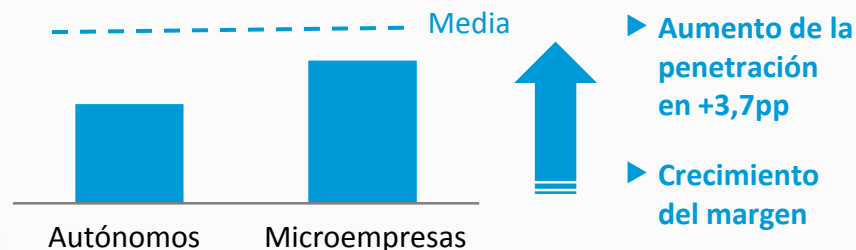


► Nueva y adaptada oferta comercial de productos

Innovación en productos, servicios y programas comerciales para incrementar la venta cruzada y crecer en margen

Cientes de alto valor

Comparativa de margen ordinario por cliente



Cientes particulares

► 40% de clientes¹ consolidados

Margen ordinario de clientes consolidados¹ vs. no consolidados

x 5

► Aumento del volumen de negocio y la venta cruzada

(1) Clientes consolidados tienen un mínimo de 3 productos transaccionales, bancarios y/o de seguros (de una lista seleccionada de 25) con la entidad
Fuente: datos internos

Impulsar el crédito al consumo para alcanzar la cuota de mercado natural de CaixaBank

Prioridades 2015-2018

Intensificar el esfuerzo comercial en la red de oficinas

- ▶ 1 M€ de volumen de crédito al consumo gestionado por cada empleado
- ▶ Impulsar las ventas por canales no presenciales: 10% del total de ventas en los últimos 12 meses

Apalancar las capacidades analíticas y la nueva infraestructura de “big data”

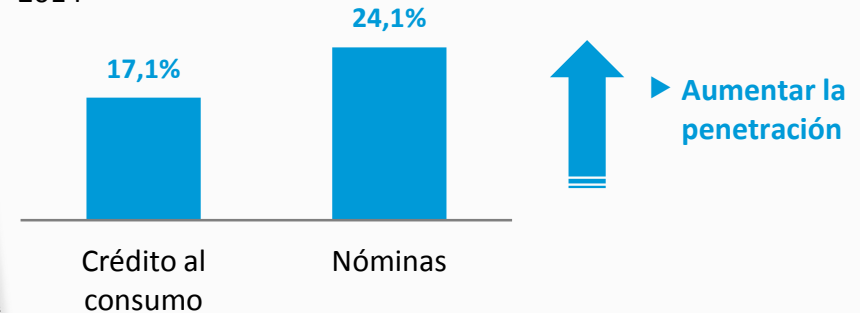
- ▶ Aumentar los créditos pre-concedidos para agilizar el proceso de concesión
- ▶ Mejorar la capacidad predictiva de los scorings de nuevos clientes por un mejor uso de la información

Desarrollar acuerdos con terceros para capturar oportunidades de negocio en el punto de venta



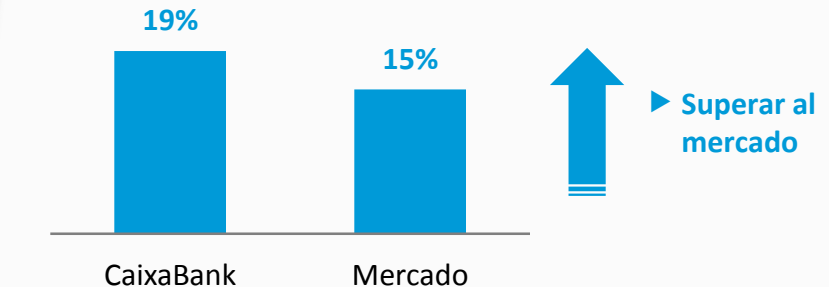
Cuota de mercado¹

2014



Crédito al consumo: Nueva concesión

2014; Evolución de las nuevas operaciones



Capturar la oportunidad de crecimiento en regiones con menor penetración

Prioridades 2015-2018

Excelencia en la gestión a nivel de oficina a través de la diferenciación y personalización de las campañas comerciales

- ▶ Impulsar el margen en las áreas consolidadas
- ▶ Capturar nuevos clientes en las zonas de expansión

Desplegar planes personalizados a nivel de oficina con acciones comerciales detalladas

Valorar nuevas oportunidades de consolidación con jugadores locales en regiones con menor penetración de clientes

Customer penetration^{1,2}

2014



(1) Entre la población mayor de 18 años, % de encuestados que afirman tener relación con determinada entidad financiera en cada Comunidad Autónoma

(2) Las cifras son pro forma la adquisición del negocio minorista de Barclays en España
Fuente: FRS Inmark

Prioridades 2015-2018

Gestionar el ahorro a largo plazo de los clientes

- ▶ Media diaria de entradas en fondos de inversión de 80 M€ en 2015 (2x las entradas medias de los últimos 12 meses)

Aumento de la ratio de fondos no invertibles sobre total de recursos en los clientes de banca personal

- ▶ Clientes de banca personal con más del 50% en recursos invertibles

Ofrecer asesoramiento diferencial para apoyar a los clientes en la planificación del futuro (Programa CaixaFuturo)

- ▶ Envejecimiento de la población y reducción de los fondos en pensiones públicas



Composición de los fondos de clientes y crecimiento

En miles de millones de euros

	Dic.'14	y-o-y
Ahorro a la vista	93,6	16,3%
Depósitos a plazo	72,7	-10,5%
Seguros	32,3	4,7%
Otros recursos	8,7	0,4%
Recursos en balance	207,3	2,5%
Fondos de inversión ¹	37,5	34,1%
Planes de pensiones	19,9	18,7%
Otros recursos gestionados ²	7,0	-37,4%
Recursos fuera de balance	64,4	15,2%
Recursos totales de clientes	271,7	5,2%

Canalizar los ahorros hacia productos basados en comisiones

(1) Esta categoría incluye SICAVs y carteras gestionadas, además de los fondos de inversión

(2) Incluye principalmente deuda de Comunidades Autónomas y deuda subordinada emitida por la Fundación Bancaria "la Caixa"

Fuente: datos internos

3

Apalancar el alto nivel de cualificación y la plataforma omni-canal para gestionar activamente los ahorros

Asesoramiento cualificado y oferta propia de productos para clientes de Banca Privada



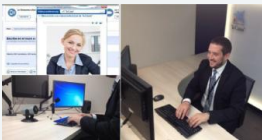
- ▶ Modelo basado en el **asesoramiento personalizado** y el **diseño de la estrategia de inversión**
- ▶ Colaboración con **InverCaixa** en el diseño de la oferta
- ▶ Arquitectura abierta para incluir la oferta de terceros previamente seleccionada
- ▶ **Mejor Banco Privado en España**, *Private Banking Survey Euromoney 2015*
- ▶ El modelo más innovador en Banca Privada (Private Banker International)

Organización especializada y certificada para la atención de banca personal



- ▶ **1.300 gestores** dedicados a los clientes de banca personal en las oficinas retail
- ▶ **5.200 empleados** asistiendo al programa de Asesoramiento Financiero de la UPF y el Chartered Institute for Securities & Investment

Herramientas on-line para facilitar la relación y promover las ventas



- ▶ **Herramientas on-line** para la simulación y planificación de la jubilación, para gestionar los pagos y gastos
- ▶ **Herramientas virtuales** para facilitar la **comunicación** y relación entre los clientes y los gestores (chat y video)

3 Innovar en el modelo de oficina para aumentar la productividad y asegurar mejores prácticas de asesoramiento

Facilitar la comunicación y relación entre gestores y clientes

- ▶ Espacios abiertos y salas privadas
- ▶ Tablets y tecnología para un servicio personalizado

Apalancar la tecnología dentro de la oficina para mejorar la experiencia de cliente y el asesoramiento

- ▶ Compartición de contenidos y personalización de la oferta
- ▶ Firma digital

- ▶ **>80% Tiempo de asesoramiento y actividad comercial**
- ▶ **+62% Visitas comerciales/empleado**
- ▶ **x 3 Nuevos clientes/empleado**



Capturar la oportunidad en crédito a empresas

Prioridades 2015-2018

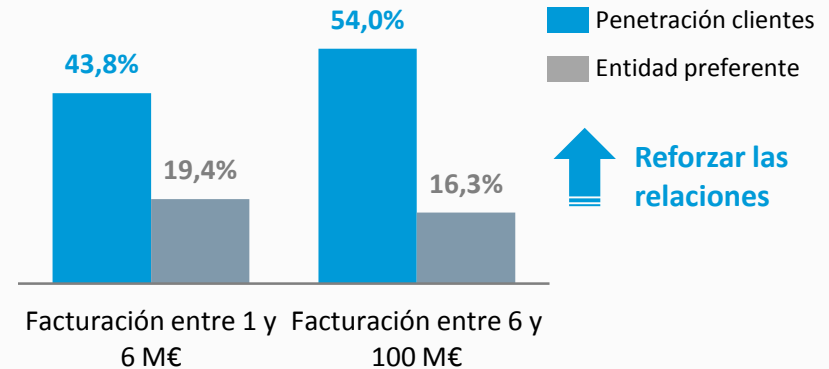
Aumentar la penetración de clientes y reforzar la relación como entidad preferente

- ▶ Organización dedicada a las empresas con el apoyo de especialistas de producto
- ▶ Despliegue de la movilidad en empleados para reforzar la efectividad comercial

Agilizar el proceso de aprobación de riesgos

- ▶ Pre-concesión de créditos de acuerdo al perfil de la empresa
- ▶ Promover el Plan de Estímulo a la Inversión (PEI) to para favorecer la ágil concesión

Penetración de clientes en banca de empresas^{1,2}



Crecimiento de la nueva producción de crédito³

Crecimiento anual (2013 vs 2014) de la cartera de crédito bruto

+48%

(1) Las cifras son pro forma la adquisición del negocio minorista de Barclays en España

(2) Penetración de clientes: % de encuestados que afirman tener relación con CaixaBank. Entidad preferente: % de encuestados que afirman que CaixaBank es su entidad financiera principal. Última fecha disponible

(3) Nuevos créditos a empresas incluye: nueva producción de préstamos, cuentas de crédito, sindicados y variación cartera crédito comercial

4 Reforzar la relación con corporaciones para impulsar el crecimiento del volumen y la generación de margen

Prioridades 2015-2018

Liderar el segmento de banca corporativa en España

- ▶ Capitalizar las relaciones existentes con clientes con la oferta de productos y servicios de mayor valor añadido
- ▶ Incrementar la proporción de negocio capturado entre los clientes actuales
- ▶ Apalancar las capacidades analíticas para mejorar los actuales procesos de riesgos e impulsar el crédito

Internacionalizar la oferta

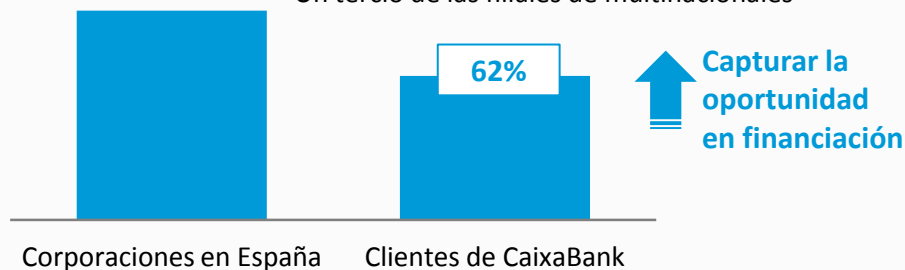
- ▶ Capturar nuevas oportunidades de negocio
- ▶ Apalancar el valor diferencial de CaixaBank en los servicios transaccionales

Penetración de clientes en banca corporativa¹

2014

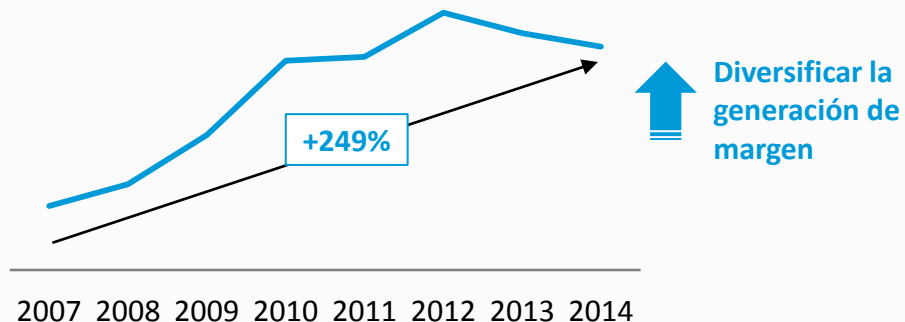
Más del 90% de corporaciones españolas

Un tercio de las filiales de multinacionales



Evolución del margen operativo

En miles de millones de euros



(1) Empresas con facturación superior a 100 millones de euros
Fuente: datos internos

Prioridades 2015-2018

Aumentar la efectividad comercial

- ▶ Visitar a los clientes también fuera de la oficina con funcionalidades completas
- ▶ Finalizar el proceso de venta al momento
- ▶ Información comercial y simulaciones on-line compartidos con el cliente

Apoyo en el proceso comercial e incremento de la eficiencia

- ▶ Apps desarrolladas para ayudar a los empleados a preparar, desarrollar y hacer seguimiento de las visitas a clientes
- ▶ Procesos sin papeles



- ▶ 5.000 tablets/pc desplegados en la red especializada y a gestores especialistas en la red retail
- ▶ Revisión de los procesos internos para garantizar la funcionalidad completa también fuera de las oficinas
- ▶ Firma digital implantada con más del 50% de adopción¹ en CaixaNegocios y Banca Privada
- ▶ Catálogo de apps para empleados para trabajar en movilidad en desarrollo (App Store interna)

(1) % de adopción: % de documentos firmados digitalmente / total de documentos firmados (media mensual)
Fuente: datos internos

Aumentar los clientes activos digitalmente y las ventas por canales no presenciales

Prioridades 2015-2018

Aumentar la ventas a través de canales no presenciales

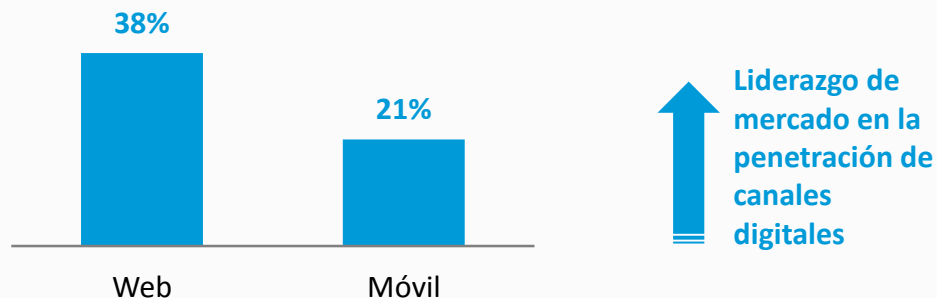
- ▶ Más del 10% de fondos de inversión, planes de pensiones y crédito al consumo vendido on-line
- ▶ Implantar chat, video y nuevas soluciones para aumentar la proximidad en la interacción por canales no presenciales

Continuar con el despliegue de nuestra plataforma omni-canal para cubrir las expectativas de los clientes más jóvenes

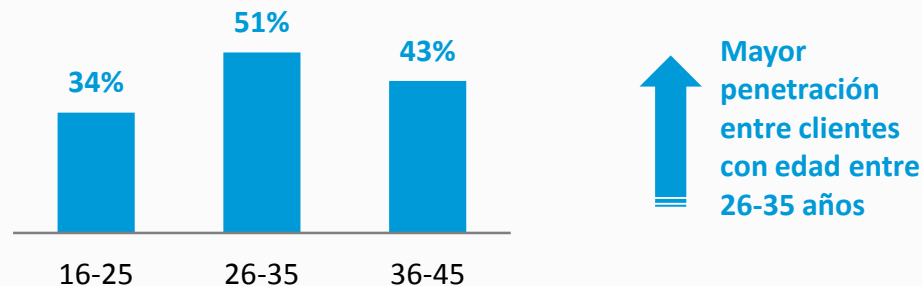
- ▶ Máxima penetración con clientes de 28 años, con el 54%
- ▶ Oportunidad para atraer a clientes jóvenes con una propuesta digital; la actual no cubre sus necesidades
- ▶ Liderar la introducción de nuevos servicios y productos para competir con nuevos entrantes

Clientes activos digitalmente

% de clientes con al menos una transacción en los 2 últimos meses



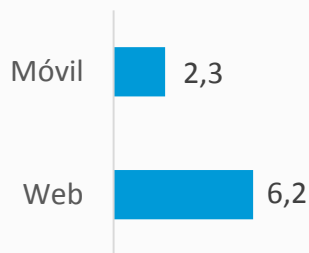
% de clientes entre 16-45 años activos digitalmente



Liderar la introducción de nuevos productos y servicios para diferenciarse a través de la innovación

Ambición de continuar liderando la banca móvil

Años para alcanzar los 3M de usuarios



Tiempo para alcanzar las 100.000 conexiones móviles



- ▶ App store con más de 70 apps
- ▶ Canal con mayor crecimiento
- ▶ Canal de uso exclusivo para algunos segmentos de clientes
- ▶ Canal de venta para el crédito al consumo
- ▶ La tecnología permite ofrecer nuevos servicios y funcionalidades

Garantizar la innovación para competir con nuevos entrantes

Pagos



- ▶ NFC/móvil
- ▶ Contactless
- ▶ Wearable

Funcionalidades de PFM



- ▶ Categorización de los gastos, alertas
- ▶ Integrado en la plataforma bancaria on-line
- ▶ Disponible en móvil
- ▶ 0,9 M de usuarios

Nuevos canales y tecnologías

- ▶ Smart TV
- ▶ Google Glass

- Modelo de negocio
- Estrategia 2015-2018
- **Ambición 2018**

1 Promover el crecimiento y la rentabilidad en banca retail

2 Capturar la oportunidad de crecimiento en las regiones con menor penetración

3 Ofrecer el mejor servicio de asesoramiento para gestionar el ahorro a largo plazo de los clientes

4 Aumentar la penetración en banca de empresas y corporativa

5 Liderar y capturar la oportunidad digital

AMBICIÓN 2018

Reforzar la posición de liderazgo de mercado con crecimientos superiores al mercado y mejorando la rentabilidad



Plan estratégico 2015-2018

Comprometidos con una banca de confianza y rentable