



## Plan Estratégico 2015-2018: Ser líderes en confianza y rentabilidad

**Javier Pano, Director Ejecutivo de Finanzas**

Barcelona, 30 de junio de 2015

## Importante

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.

CaixaBank advierte 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.

Este documento en ningún momento ha sido presentado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV – Organismo Regulador de las Bolsas Españolas) 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.

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.

- CaixaBank 2007-2014
- Plan Estratégico 2015-2018
- La acción y la retribución al accionista

## 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 única para  
beneficiarnos de la  
recuperación  
económica

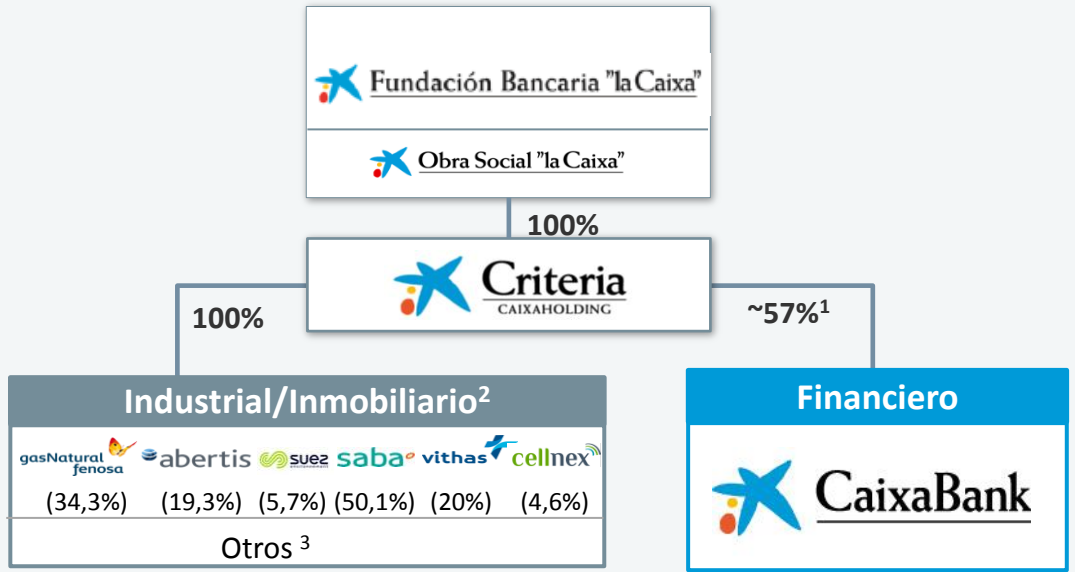
## El crecimiento y el liderazgo de mercado se han complementado con adquisiciones

### Contrastada capacidad de integración



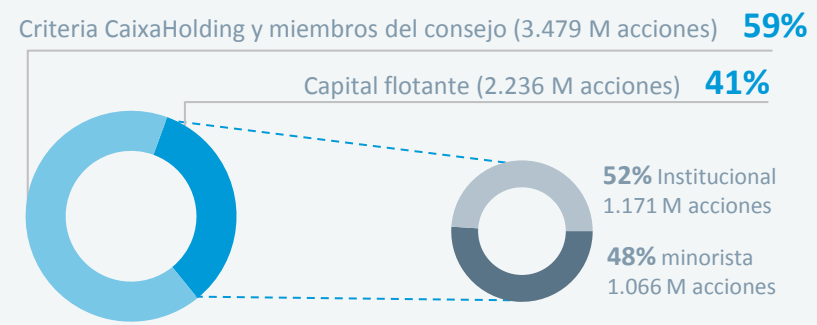
(1) Se completaron secuencialmente 4 integraciones.

# Estructura del Grupo



**Base accionarial** **CaixaBank**  
 En % del capital social

**716.000 accionistas**  
 a diciembre 2014



(1) Participación fully diluted en 2017: ~54%.  
 (2) Cartera no cotizada. Últimas cifras de participación publicadas por Criteria CaixaHolding.  
 (3) Incluyendo el 100% de Caixa Capital Risc, 100% de Mediterranea Beach and Golf Community y del negocio inmobiliario.

- CaixaBank 2007-2014
- Plan Estratégico 2015-2018
- La acción y la retribución al accionista

## Entorno de negocio previsto







## Cinco pilares estratégicos

## 5 Prioridades Estratégicas

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



- 1 Ser el mejor banco en calidad y reputación
- 2 Rentabilidad recurrente superior al coste de capital
- 3 Gestión activa del capital, optimizando su asignación
- 4 Liderar la digitalización de la banca
- 5 Retener y atraer el mejor talento

1

Plan Estratégico  
2015-2018

## 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 <sup>1</sup>
- ✓ Integración de 8 entidades

2 Venta indebida de productos complejos

- ✓ Sin pérdidas para los tenedores de participaciones preferentes o deuda subordinada

3 Gobierno corporativo deficiente y cultura poco ética

- ✓ Sin interferencias políticas
- ✓ Sólida cultura ética y de valores

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

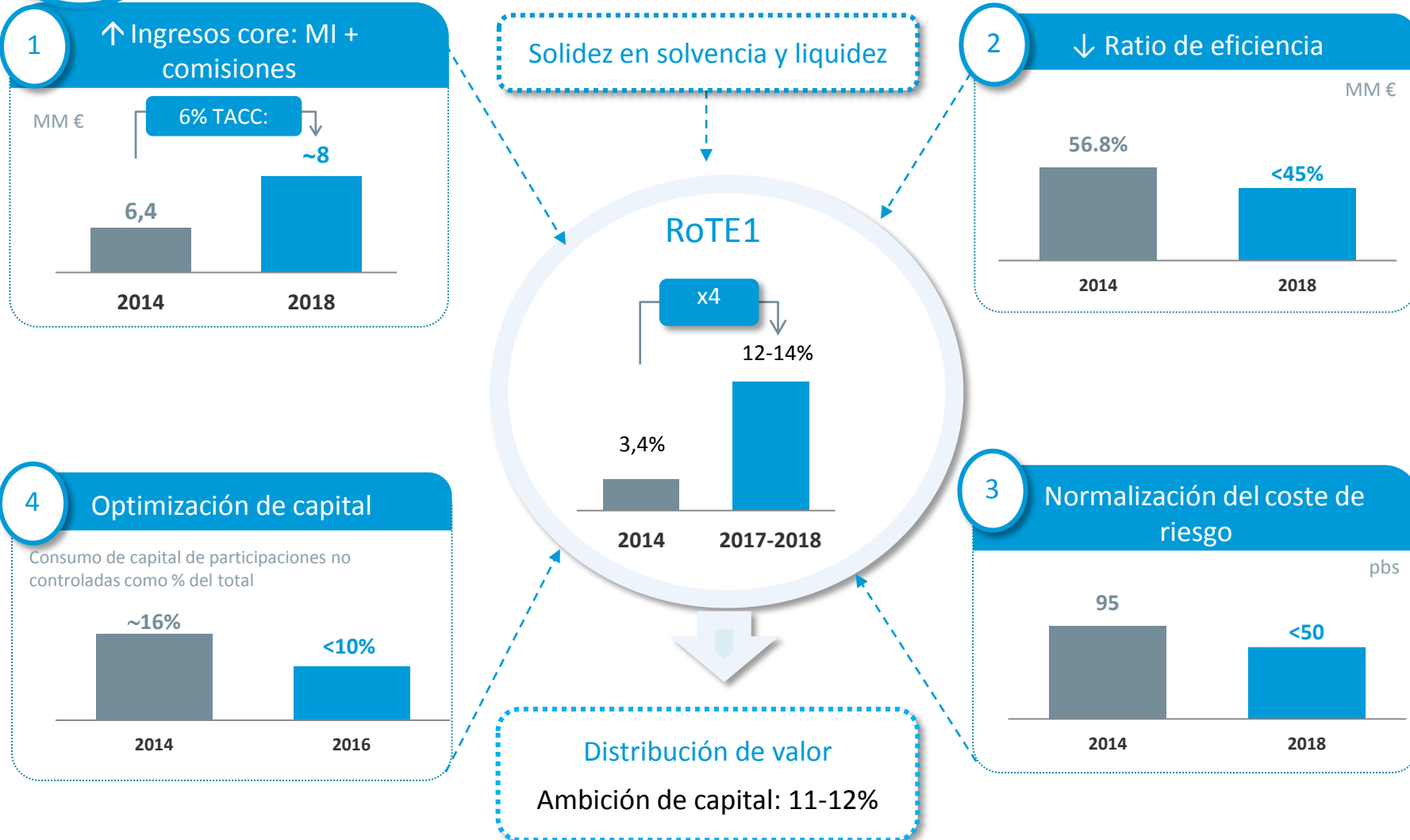
- ✓ Proveedor de crédito durante toda la crisis
- ✓ Inclusión financiera
- ✓ >20.000 unidades de viviendas sociales
- ✓ Presupuesto social de 500 MM€ anual

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

2

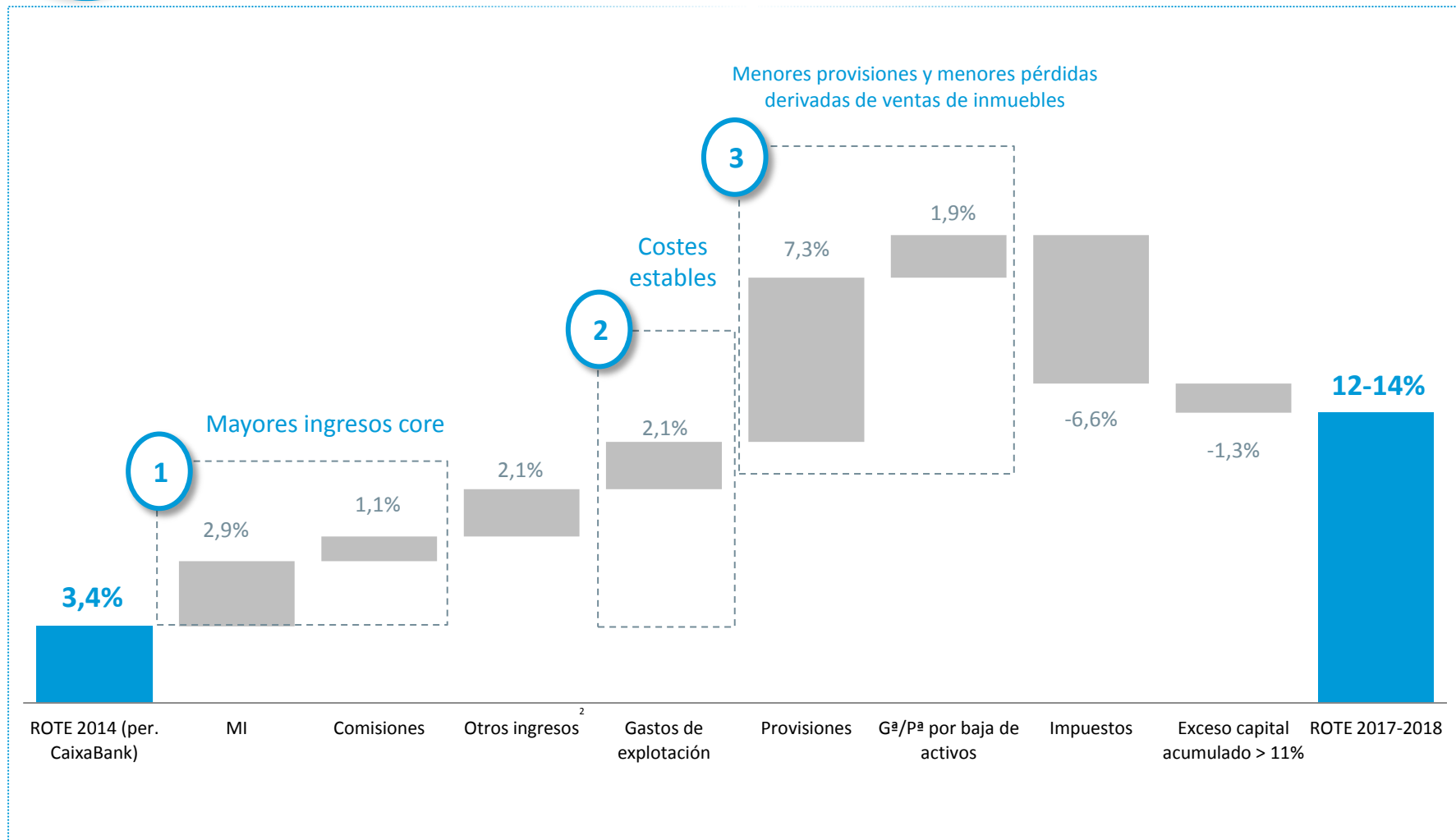
Plan Estratégico  
2015-2018

Palancas que impulsarán la rentabilidad



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







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



(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

## Optimización de la asignación de capital

	Participación CABK	Valor de mercado
Cartera bancaria	 BEA 東亞銀行 17,2%	€4,9 miles de millones <sup>3</sup>
	 BPI 44,1%	
	 ERSTE 9,9%	
	 INBURSA Grupo Financiero 9,0%	
Cartera industrial	 REPSOL 11,7% <sup>1,2</sup>	€5,7 miles de millones <sup>3</sup>
	 Telefonica 5,2% <sup>1</sup>	

*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 Critería 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)

Ambición: reducción del consumo de capital de las participadas no controladas del 16% al 10% en 2016

(1) A 31 de marzo de 2015

(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 marzo de 2015.

4

Plan Estratégico  
2015-2018

## 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 omnicanal 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



## Prioridades

Seguir mejorando  
la efectividad comercial  
y la experiencia del cliente

1

Impulsar la personalización y  
mejorar la vinculación

2

La mayor base de clientes digitales activos<sup>1</sup>

**33,5%** Penetración de clientes  
en banca online

Web  
4,5 M



Móvil  
2,5 M

BAI-FINACLE  
GLOBAL BANKING  
INNOVATION  
AWARDS 2014

Banco más  
innovador en  
2011 y 2013

**The Banker**  
Innovation in Technology and  
Transaction Banking Awards 2013

Banco más  
innovador en  
2013

**FORRESTER**

2º mejor banco  
mundial en banca  
móvil en 2014

**EUROMONEY**  
Awards for excellence  
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

5

Plan Estratégico  
2015-2018

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

*Un excelente  
punto de  
partida*

Dar un  
paso más

- Seguir invirtiendo en formación

- Asesoramiento de alta calidad

- *Empowerment* de los empleados

- Meritocracia y la diversidad

+ de **5.000** empleados certificados por el **programa de Asesoramiento Financiero** de la UPF y el CISI

“Big but simple”

*Ventaja competitiva clave*

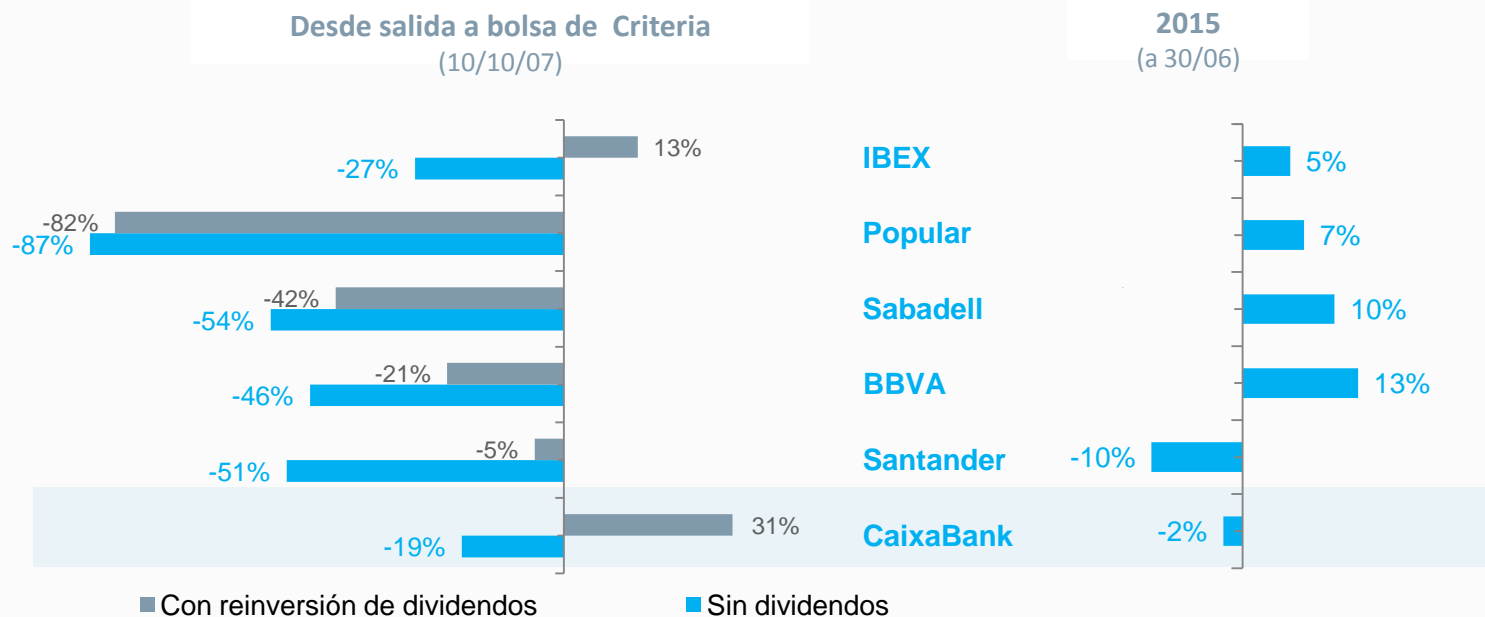
- CaixaBank 2007-2014
- Plan estratégico 2015-2018
- La acción y la retribución al accionista



## Evolución de la acción

### Evolución de la cotización

Base 100, con reinversión de dividendos



### Principales indicadores de la acción

PER Dic-16	P/BV	Beta	Volatilidad 90 días
11,53	1,02	1,15	25,62

Fuente: Bloomberg

Retribución al accionista: transición gradual al pago de dividendos en efectivo

2015 Política de retribución

**0,16**  
€ / acción

~ 3,6%  
Rentabilidad

- ▶ Periodicidad trimestral
- ▶ 2 de los 4 pagos en efectivo

*Payout en efectivo*

Sólida solvencia



Exceso capital



Dividendo totalmente en efectivo desde 2016



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

# Servicio de Atención al Accionista

Estamos a su disposición para cualquier consulta o sugerencia que desee realizar.  
Para ponerse en contacto con nosotros puede dirigirse a:

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

902 11 05 82



Av. Diagonal, 621  
08028 Barcelona  
[www.CaixaBank.com](http://www.CaixaBank.com)

