



*Ahorro Corporación - Esade X Conferencia de Bancos*

## Generando rentabilidad para el accionista en un entorno complejo

**Edward O'Loghlen, Director de Relación con Inversores**

Barcelona, 9 de octubre de 2014

## 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.

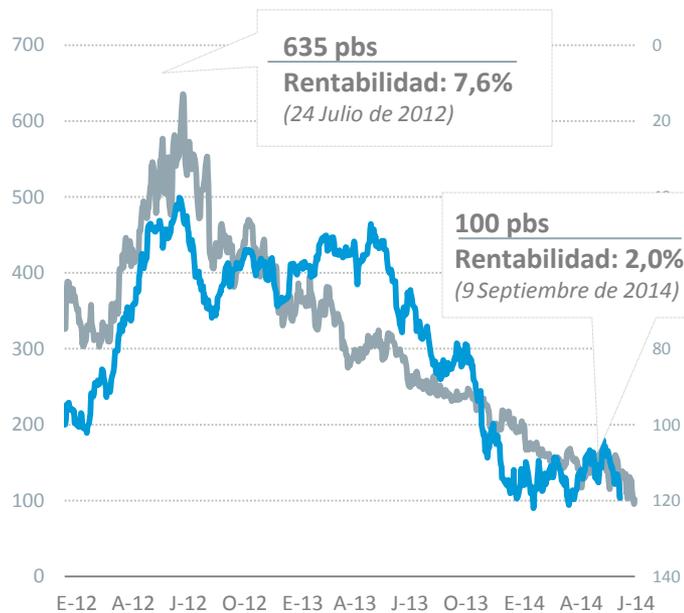
Con esta presentación, CaixaBank no hace ningún asesoramiento o recomendación de compra, venta o cualquier otro tipo de negociación de las acciones de CaixaBank, u otro tipo de valor o inversión. Toda persona que en cualquier momento adquiera un valor debe hacerlo solo en base a su propio juicio o por 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.

En la medida en que se relaciona con los resultados de las inversiones, la información financiera del Grupo CaixaBank del 1S14, ha sido elaborada sobre la base de las estimaciones.

## Alentadora recuperación de la economía y del sector bancario en España

### Diferencial del bono español a 10 años respecto al Bund e índice bursátil de bancos nacionales (Enero 2012=100)



— Eje izquierdo: diferencial del bono español a 10 años respecto a la deuda soberana alemana (Bunds)

— Eje derecho: Índice bursátil de bancos españoles nacionales (escala invertida)

Fuente: Bloomberg

### 5 trimestres de crecimiento sostenido (desde 3T 2013)

- PIB sube 0,6% v.t. en 2T14 y ~0,4% en 3T (est.)
- Creación neta de empleo (+320.000 de septiembre de 2013 a agosto de 2014)
- Estabilización del mercado de la vivienda (precios tocando fondo, ventas recuperándose)
- Mejora de la demanda interna (consumo privado +2% i.a. 1S14)
- Sólido sector exportador (+4,5% i.a. 1S14)

### Profunda reestructuración del sistema bancario

- Ratio de préstamos a depósitos (LtD) próxima a niveles sostenibles (en torno al 120%)
- Punto de inflexión en la calidad del activo (dudosos bajan 5,8% v.a.)
- Ajuste de capacidad (-29% en oficinas, -24% en empleados desde 2007)
- Solvencia reforzada (11,5% CET1 a diciembre de 2013, antes del examen del BCE)
- Retroceso significativo de los costes de financiación (rentabilidad del bono soberano a 10 años actualmente en el 2,2%)

## ... a la vez que una serie de factores adversos lastran la rentabilidad

### Perspectivas de crecimiento modesto

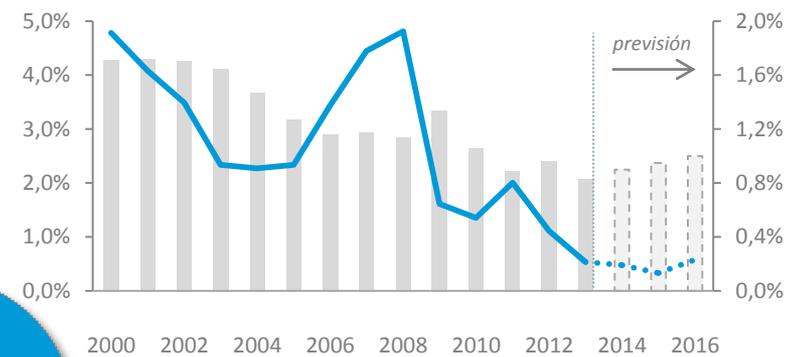
Crecimiento anual del PIB español, en %



Fuente: FMI

### Entorno de tipos bajos prolongado

MI del sector bancario español y Euribor 12M, en %



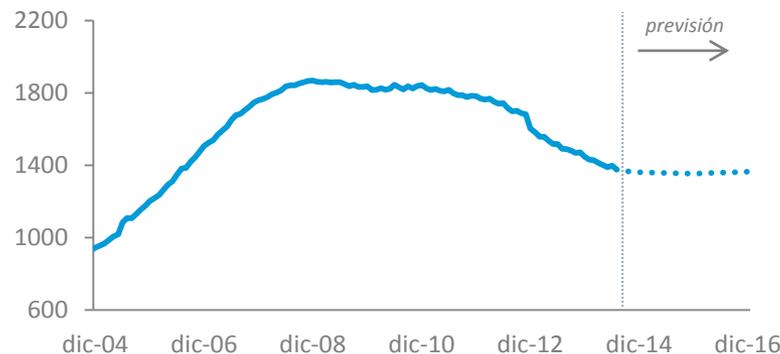
Fuente: "la Caixa" Research,

MI Euribor 12M

Presión sobre la rentabilidad

### Desapalancamiento del sector privado en curso

Saldo vivo de crédito bancario al sector privado residente, en miles de MM de €



Fuente: Banco de España y "la Caixa" Research

### Regulación onerosa, a la vez que necesaria

- **CRD IV/CRR y BRRD:** mayores necesidades de capital y de liquidez
- Tasas del Fondo de Resolución y del Fondo de Garantía de Depósitos
- **Mayor protección al consumidor**
  - Directiva de la UE de préstamos hipotecarios
  - Directiva de la UE de sistemas de pago
  - Regulación de inversiones de la UE (MiFID II)

## Palancas para mitigar este entorno operativo complejo

- 1. Re depreciación de la cartera de depósitos**
- 2. Coste del riesgo y normalización del balance**
- 3. La escala y las adquisiciones como palancas de mejora de costes**
- 4. Extensa gama de servicios financieros**
- 5. Innovación y transformación impulsadas por la tecnología**

## Palancas para mitigar este entorno operativo complejo

**1. Reprecación de la cartera de depósitos**

2. Coste del riesgo y normalización del balance

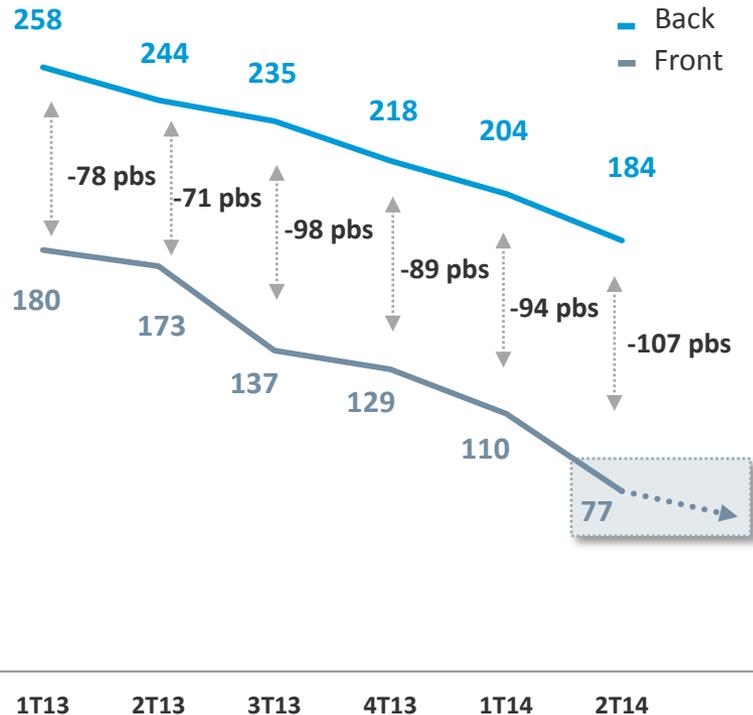
3. La escala y las adquisiciones como palancas de mejora de costes

4. Extensa gama de servicios financieros

5. Innovación y transformación impulsadas por la tecnología

## La continuada reprecación de los depósitos a plazo reduce rápidamente el coste de financiación

### Depósitos a plazo y pagarés en manos de clientes minoristas – *Back vs. front book* (pbs)



- Reducción sostenida del coste de los depósitos a plazo :
  - El coste de la nueva producción retrocede -96 pbs en 12 meses
  - Las nuevas medidas del BCE refuerzan dicha tendencia
  
- Los menores costes de financiación mayorista y las TLTRO darán mayor soporte al crecimiento del margen de intereses

**El MI 2014/15 se beneficiará de la mejoría en costes de financiación compensando con creces el impacto del desapalancamiento**

## Palancas para mitigar este entorno operativo complejo

1. Repreciación de la cartera de depósitos

**2. Coste del riesgo y normalización del balance**

3. La escala y las adquisiciones como palancas de mejora de costes

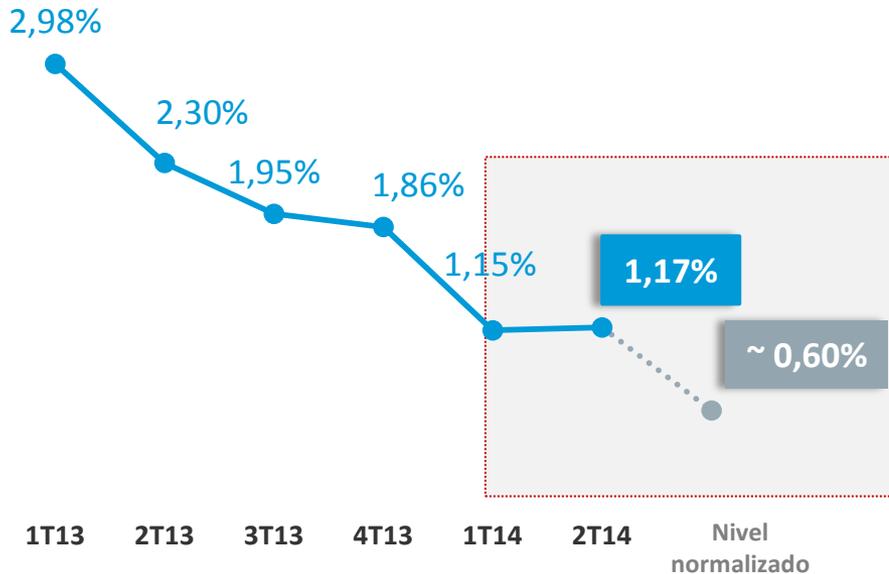
4. Extensa gama de servicios financieros

5. Innovación y transformación impulsadas por la tecnología

La normalización del Coste del Riesgo y del balance, claves para recuperar niveles de rentabilidad sostenible

Tendencia positiva del Coste del Riesgo (CdR)

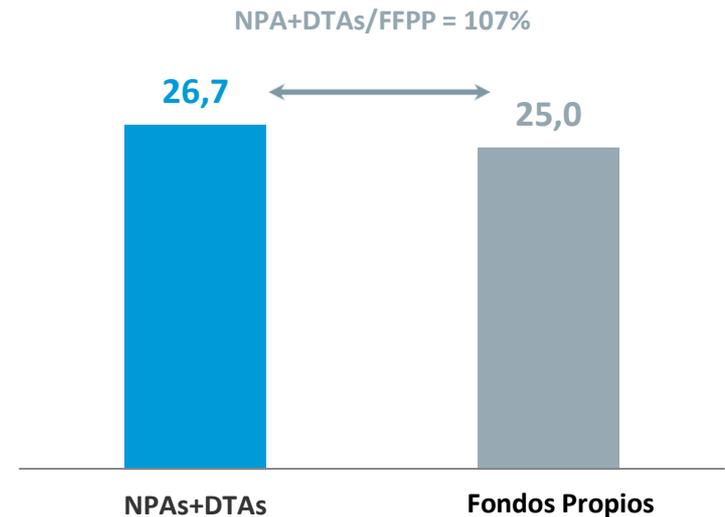
%



Una bajada del CdR hasta el 0,60% supone un incremento del ROE ~3,5%

Elevado potencial de incremento de los activos generadores de intereses

NPAs netos + DTAs<sup>1</sup> y fondos propios a 2T14, en Miles de MM€



La conversión de activos improductivos a productivos supondría un incremento del ROE de un ~2-3%

(1) NPAs incluyen: dudosos y adjudicados (netos de provisiones). DTAs netos de DTLs.

## Palancas para mitigar este entorno operativo complejo

1. Re depreciación de la cartera de depósitos

2. Coste del riesgo y normalización del balance

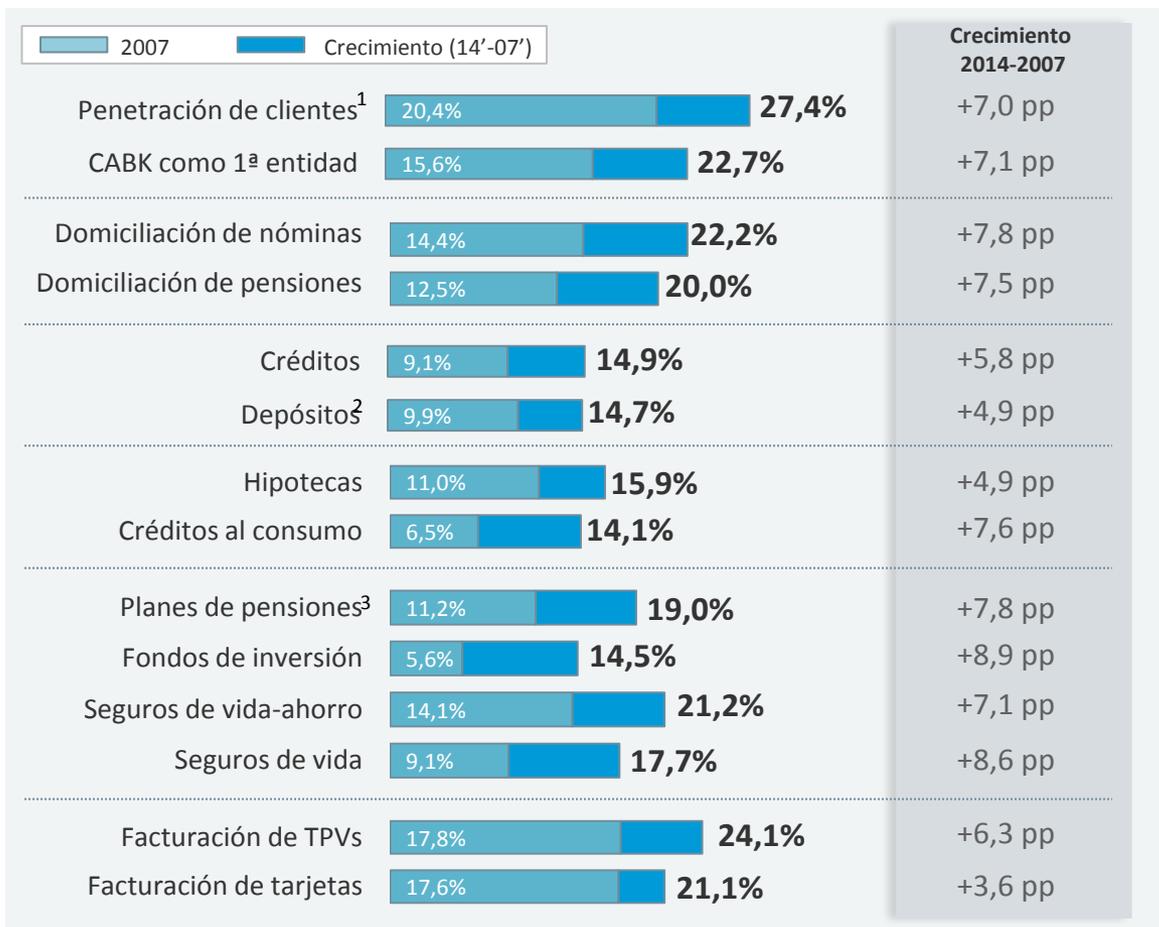
**3. La escala y las adquisiciones como palancas de mejora de costes**

4. Extensa gama de servicios financieros

5. Innovación y transformación impulsadas por la tecnología

## La escala como ventaja competitiva se ha reforzado a lo largo de la crisis

### Cuotas de mercado por productos clave *(últimos datos disponibles)*



(1) Entre personas mayores de 18 años

(2) A los sectores residentes de acuerdo al Banco de España

(3) Incluye planes de pensiones PPI + PPA

Fuente: FRS Inmark, Seguridad Social, BdE, INVERCO e ICEA

### Líder en escala

- La mayor base de clientes
- Sólidas cuotas de mercado
- Amplia gama de productos

... y creciendo



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

	<p><b>Barclays Bank SAU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cierre esperado: diciembre de 2014 / enero de 2015</li> </ul>	<p><i>Anuncio</i> <b>1 de septiembre de 2014</b></p>
	<p><b>Banco de Valencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anuncio: noviembre de 2012</li> <li>▪ Integración total de sistemas: julio de 2013</li> </ul>	<p><b>8 meses</b></p>
	<p><b>Banca Cívica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anuncio: marzo de 2012</li> <li>▪ Integración total de sistemas: abril de 2013 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se completaron satisfactoriamente 4 integraciones</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>12 meses</b></p>
	<p><b>Bankpime's business</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anuncio: septiembre de 2011</li> <li>▪ Integración total de sistemas: febrero de 2012</li> </ul>	<p><b>5 meses</b></p>
	<p><b>Caixa Girona</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anuncio: junio de 2010</li> <li>▪ Integración total de sistemas: diciembre de 2010</li> </ul>	<p><b>6 meses</b></p>
<p>Morgan Stanley <i>Banca Privada España</i></p>	<p><b>Morgan Stanley banca privada España</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anuncio : enero de 2008</li> <li>▪ Integración total de sistemas: diciembre de 2008</li> </ul>	<p><b>12 meses</b></p>



**Capacidad de integración contrastada**

## La adquisición de Barclays Bank SAU mejora la posición competitiva en regiones y segmentos clave

### BBSAU: principales magnitudes<sup>1</sup>

Junio 2014

% de la entidad combinada

Activos	21,6 bn€	6%
Créditos Netos	18,4 bn€	9%
Depósitos <sup>2</sup>	9,9 bn€	5%
Activos bajo gestión <sup>3</sup>	4,9 bn€	8%
Fondos Propios	1,7 bn€	7%
Oficinas <sup>1</sup>	271	5%
Clientes <sup>4</sup>	≈555.000	4%
Empleados	2.446	7%

### Un banco orientado hacia la banca personal con 555.000 clientes

#### Banca privada

- ≈**4.100** clientes
- **2,6%** de cuota de mercado  
(Fuente: DBK)

#### Banca personal

- ≈ **178.200** clientes
- **1,7%** de cuota de mercado  
(Fuente: DBK)

**Los activos bajo gestión de la clientela suponen el 33% de los recursos de clientes minoristas**

### Características de la operación

- **Compra mediante el pago en efectivo de 800 MM€**
- **Creación de valor: acrecitivo en BPA desde el año 1 con un ROIC por encima del 10% desde 2016**
- **Impacto limitado en capital: 75 pbs de CET1 BIS 3 FL**
- **Sinergias de coste de 800 MM€ (netas de costes de reestructuración)**

(1) Sin ajustar por la venta de 9 oficinas a Caja Rural Castilla La Mancha en 2014 (~350 MM€ en créditos y 150 MM€ en depósitos a transferir).

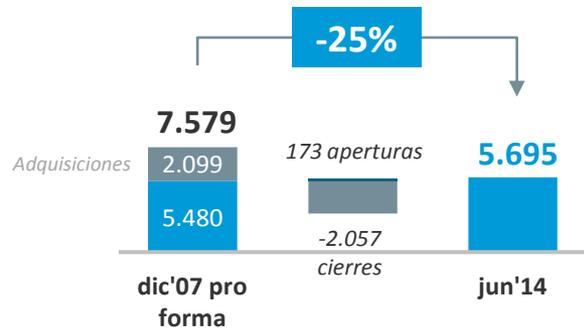
(2) Incluye repos

(3) Datos de BBSAU incluye promedio de fondos de inversión y SICAVs a junio 2014

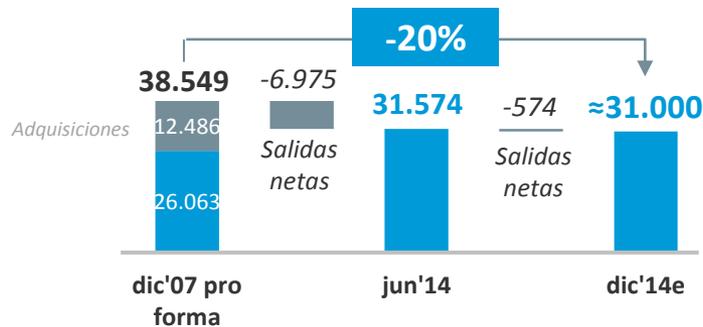
(4) Sólo se incluyen clientes de banca minorista

## El redimensionamiento y las adquisiciones, claves para conseguir eficiencias de costes

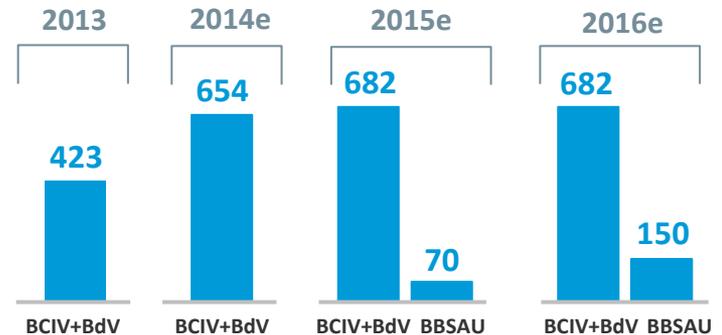
### Número de oficinas cerradas desde 2007<sup>1</sup>



### Salidas de empleados desde 2007<sup>1</sup>

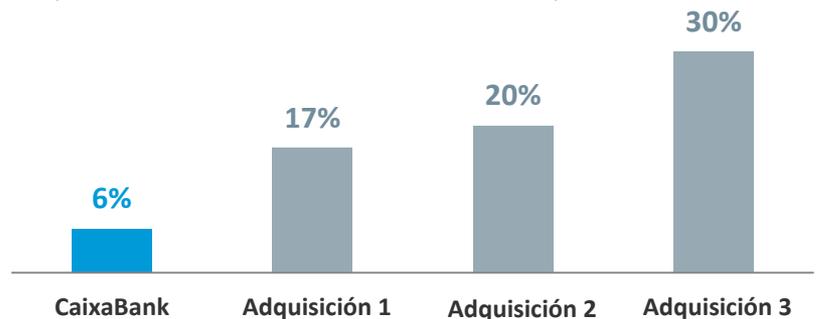


### Importantes sinergias de costes vía adquisiciones en millones de euros



### El tamaño es clave para conseguir economías de escala

Empleados en SS.CC. como % del total de empleados<sup>2</sup>



(1) Incluye empleados y oficinas de Morgan Stanley Private Banking, Caixa Girona, Bankpime, Banca Cívica y Banco de Valencia en el momento de su adquisición.

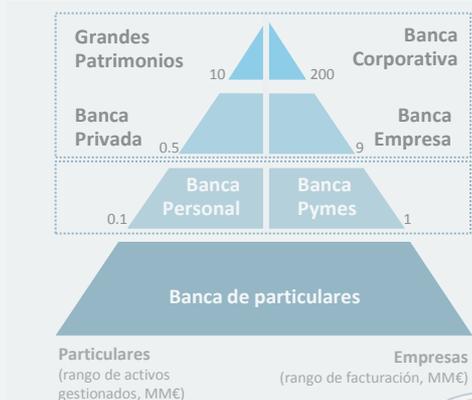
(2) Fuente: estimaciones propias a junio 2014 para CaixaBank y a fecha de la adquisición para las entidades adquiridas.

## Palancas para mitigar este entorno operativo complejo

1. Re depreciación de la cartera de depósitos
2. Coste del riesgo y normalización del balance
3. La escala y las adquisiciones como palancas de mejora de costes
- 4. Extensa gama de servicios financieros**
5. Innovación y transformación impulsadas por la tecnología

# La segmentación y la multicanalidad son claves para el desarrollo de capacidades multiproducto

## Un modelo de negocio segmentado...



### ... basado en la especialización

**+8.900** gestores especializados

... y la calidad de servicio

Modelo de negocio segmentado con elevado nivel de especialización



Una plataforma de distribución multicanal

### La red más amplia

- **5.695** oficinas
- **16,9%** de cuota de mercado

### Cajeros: la red más grande en España, 3ª en Europa

- **9.661** cajeros
- **18,4%** cuota de mercado

### Internet Banking: líder europeo

- **9,6** millones de clientes
- **33%** de penetración de clientes

### Mobile Banking: líder global

- **4,0** millones de clientes

## Liderazgo en negocios que aportan diversificación de ingresos y beneficios de gama

Negocio	Datos clave 1S14	Compañía	% propiedad
 Seguro de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>49.500 MM€ de AuM</li> <li>29 MM€ de primas y contribuciones</li> </ul>	VidaCaixa	100%
 Activos bajo gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>32.700 MM€ de activos bajo gestión (AuM)</li> </ul>	InverCaixa	100%
 Tarjetas de crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>24.500 MM€ de facturación<sup>1</sup></li> <li>12,9 MM de tarjetas</li> </ul>	CaixaCard	100%
 Financiación al consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.200 MM€ de activos</li> <li>414 MM€ de nuevo negocio</li> </ul>	Finconsum	100%
 Seguros de no vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.400 MM€ de primas</li> </ul>	SegurCaixa Adeslas	49,9%
 Pagos en el punto de venta (TPVs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>30.300 MM€ de facturación<sup>1</sup></li> <li>253.848 TPVs</li> </ul>	Comercial Global Payments	49%

Amplia oferta de productos a través de una única red integrada



Diversificación de ingresos

Economías de gama

Competitividad de costes

Contribución significativa al ROE

Se ha preservado la propiedad durante la crisis

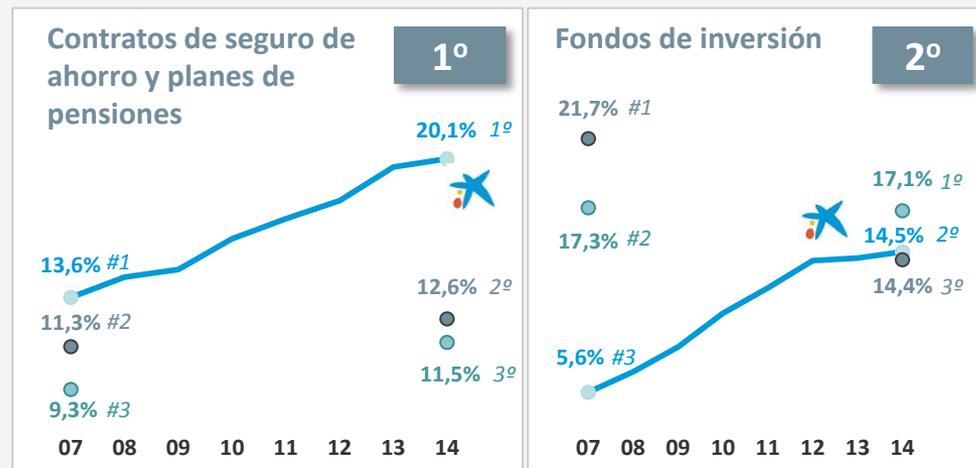
## Fuertes y crecientes capacidades en seguros de ahorro y en gestión de los activos...

El volumen gestionado en seguros de ahorro y en activos bajo gestión se dobla desde 2007

Volumen	1S14 (MM€)	% Cambio desde 2007
Seguros de ahorro	31.451	+80%
Planes de pensiones	18.034	+88%
Fondos de inversión	32.662	+125%
<b>TOTAL</b>	<b>82.147</b>	<b>+97%</b>

## Mejores cuotas de mercado que nuestros competidores

Cuotas de mercado



Fuente: Inverco y ICEA

La migración de recursos de clientes hacia productos fuera de balance es fruto de las capacidades de venta cruzada

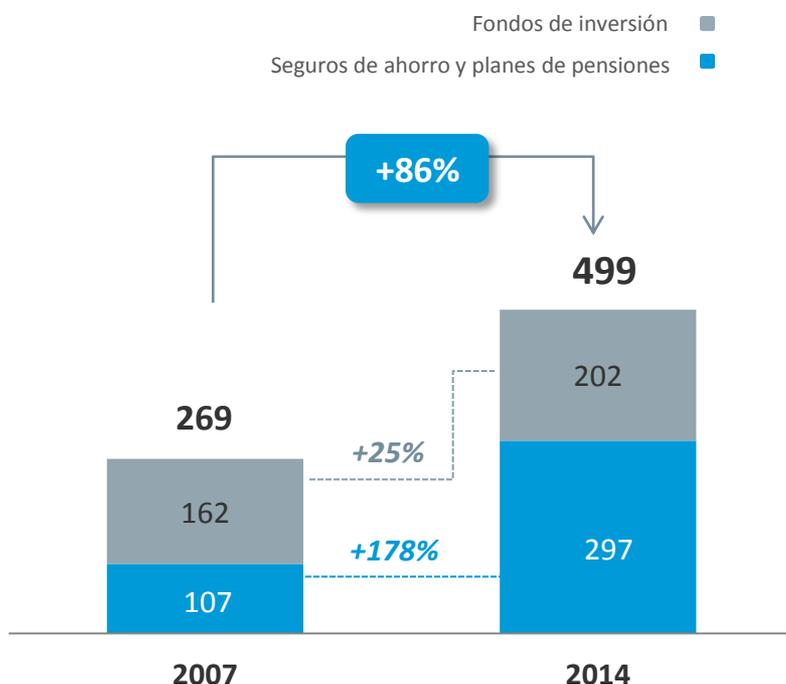
- Los seguros de ahorro y los activos bajo gestión representan un ~30% de los recursos de clientes (vs. 22% en 2007)

La adquisición de BBSAU's consolida esta tendencia

## ...refuerzan significativamente las comisiones y el margen ordinario

Las comisiones<sup>1</sup> por seguros de ahorro y los activos bajo gestión aumentan un 86% desde 2007

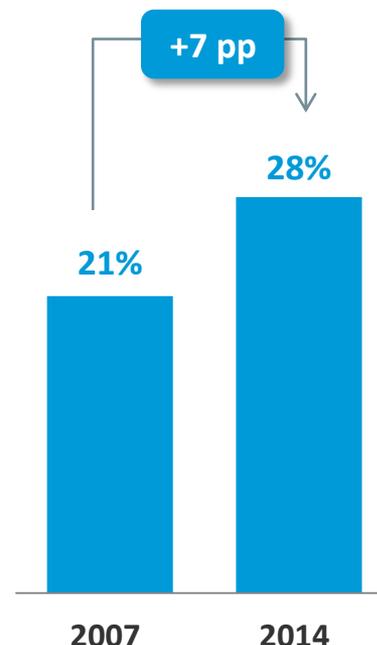
Comisiones por seguros de ahorro y AuM, en MME



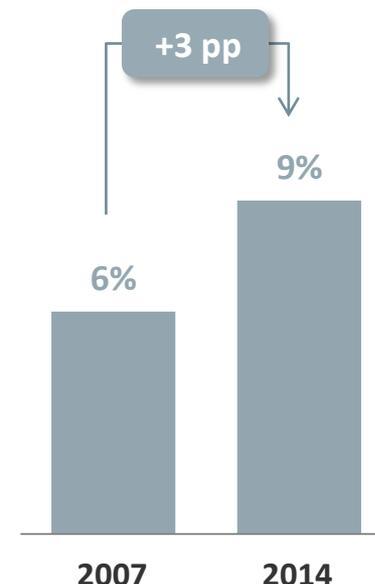
... Diversificando las fuentes de ingresos

Contribución de los activos bajo gestión y de las comisiones de seguros de ahorro<sup>1</sup>, en %

% del total de comisiones<sup>1</sup>



% del margen básico



La amplia oferta de productos supone una cobertura operativa en un entorno de tipos bajos

(1) Las comisiones se contabilizan con datos de los últimos cuatro trimestres para corregir impactos estacionales. Los datos de 2014 se refieren a los dos últimos trimestres de 2013 y a los dos primeros de 2014

## Palancas para mitigar este entorno operativo complejo

1. Re depreciación de la cartera de depósitos
2. Coste del riesgo y normalización del balance
3. La escala y las adquisiciones como palancas de mejora de costes
4. Extensa gama de servicios financieros
- 5. Innovación y transformación impulsadas por la tecnología**

Premio Euromoney al mejor banco minorista en innovación y tecnología durante dos años consecutivos



Ejemplos de iniciativas:

Nuevo prototipo de oficina "A"



Sirve de taller de pruebas

- El nuevo modelo de oficina trata de aproximarse al mundo del comercio *retail*, con el objetivo de mejorar la experiencia de compra en la sucursal

*Adaptación a las necesidades cambiantes del cliente*

Lider en la adopción de soluciones de movilidad en banca



Disponible para 1.600 gestores de banca

- Uso de firmas digitales para cerrar contratos fuera de la oficina
- Implantación progresiva en distintos segmentos

*Refuerza la calidad de servicio y acelera la digitalización*

Cajeros de próxima generación



8.500 cajeros multifuncionales de alto rendimiento

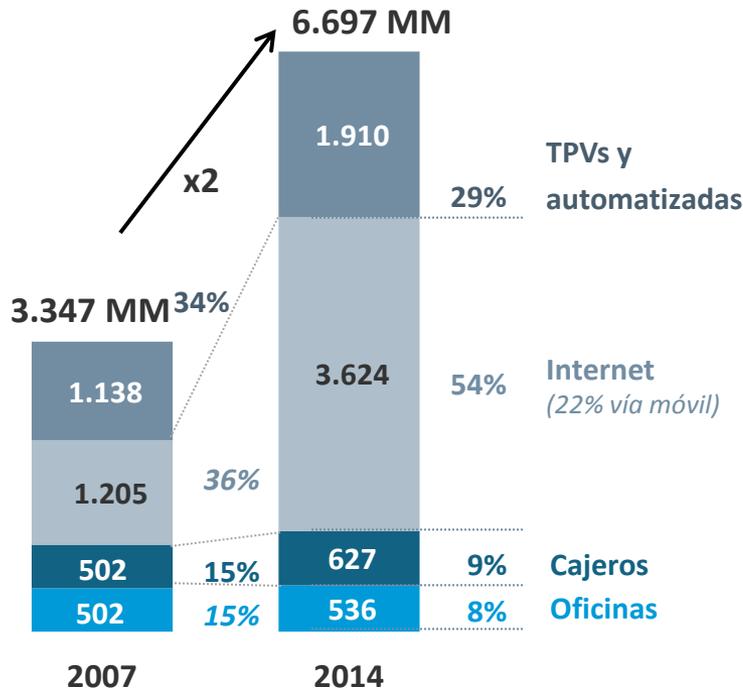
- 500 MM€ de inversión durante 10 años
- Mejora la experiencia del usuario

*Reduce costes y aumenta el valor percibido*

**La plataforma multicanal permite que la red minorista preste servicios de asesoramiento**

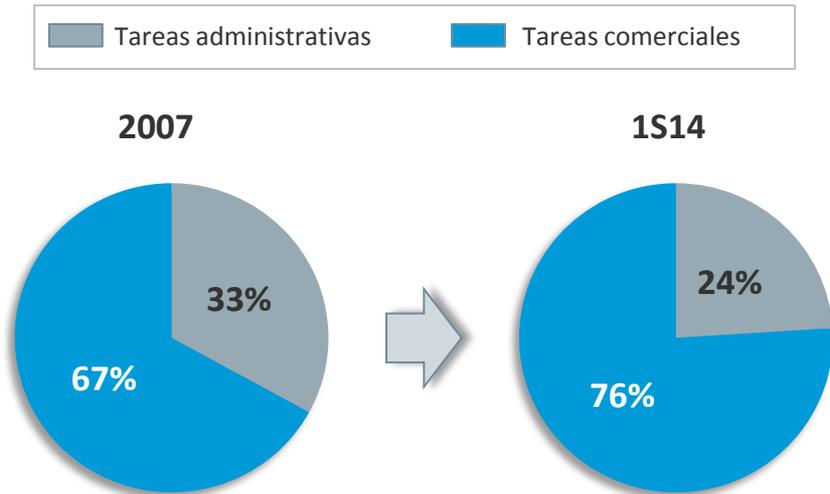
La innovación tecnológica impulsa el crecimiento de los canales electrónicos...

Operaciones por canal<sup>1</sup>, en %



... reduciendo los costes y permitiendo a la red minorista centrarse en la creación de valor

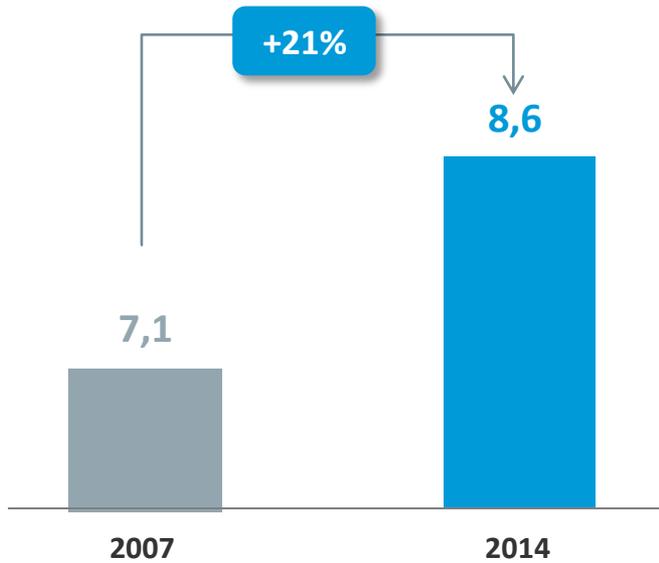
Tiempo dedicado a cada actividad, en %



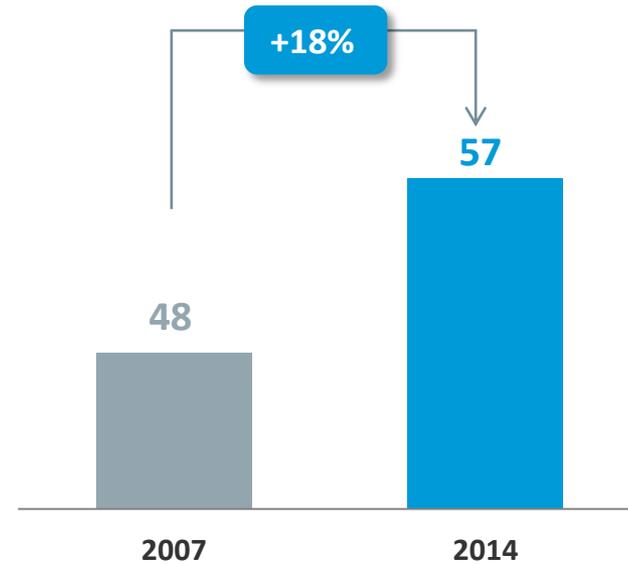
(1) Se entiende por operación cualquier acción iniciada por un cliente relacionada con un servicio financiero proveído por CaixaBank. Los datos de 2014 están anualizados.

## Las innovaciones derivadas de las inversiones en tecnología se reflejan en mejoras de productividad

Recursos minoristas por empleado, en MM€



Comisiones totales<sup>1</sup> por empleado, en cientos de €



La tecnología y la segmentación aumentan la venta cruzada y mejoran la fidelización del cliente

(1) Los datos de 2014 de empleados corresponden a la media de diciembre de 2013 y de junio de 2014. Las comisiones se computan con los últimos cuatro trimestres, para corregir efectos estacionales. Los datos de 2014 se refieren a los dos últimos trimestres de 2013 y a los dos primeros de 2014

## Observaciones finales

## Las fortalezas del balance permiten la distribución de beneficios a los accionistas

### Palancas para mejorar la rentabilidad

1. Re depreciación de los depósitos a plazo

---

2. CdR y normalización del balance

---

3. La escala y las adquisiciones impulsarán la eficiencia en costes

---

4. Extensa gama de servicios financieros

---

5. La productividad y la transformación del negocio impulsadas por la tecnología



### Posición de solvencia robusta

- 12,4% CET1
- 15,7% Capital total
- 5,5% Ratio de apalancamiento



### Fuerte posición de liquidez

- 63,5 miles de MM€ de liquidez disponible

### Mejora en la calidad de los activos

- Dudosos bajan 11% v.a.
- Elevada cobertura (59%)

**Apoyan el dividendo actual de 18c por acción y la transición hacia el pago en efectivo a lo largo del periodo 2015-2016**

## Atención a inversores institucionales y analistas

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

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

+34 93 411 75 03



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

