



**CaixaBank**

## Plan Estratégico 20**19** – 20**21**

Londres, 27 de noviembre de 2018

## Importante

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

CaixaBank advierte que esta presentación puede contener información sobre previsiones y estimaciones sobre negocios y rentabilidades futuras. Particularmente, la información relativa al Grupo CaixaBank de 2018 relacionada con resultados de inversiones y participadas ha sido elaborada fundamentalmente en base a estimaciones realizadas por CaixaBank. A tener en cuenta que dichas estimaciones representan nuestras expectativas en relación con la evolución de nuestro negocio, por lo que pueden existir diferentes riesgos, incertidumbres y otros factores importantes que pueden causar una evolución que difiera sustancialmente de nuestras expectativas. Estos factores, entre otros, hacen referencia a la situación del mercado, factores macroeconómicos, directrices regulatorias y gubernamentales; movimientos en los mercados bursátiles nacionales e internacionales, tipos de cambio y tipos de interés; cambios en la posición financiera de nuestros clientes, deudores o contrapartes, etc.

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

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

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

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

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

## Plan Estratégico 2015-18



**Refuerzo del liderazgo comercial**

**Adquisición de BPI**

**Rentabilidad por encima del coste de capital**

**Foco en el negocio core**

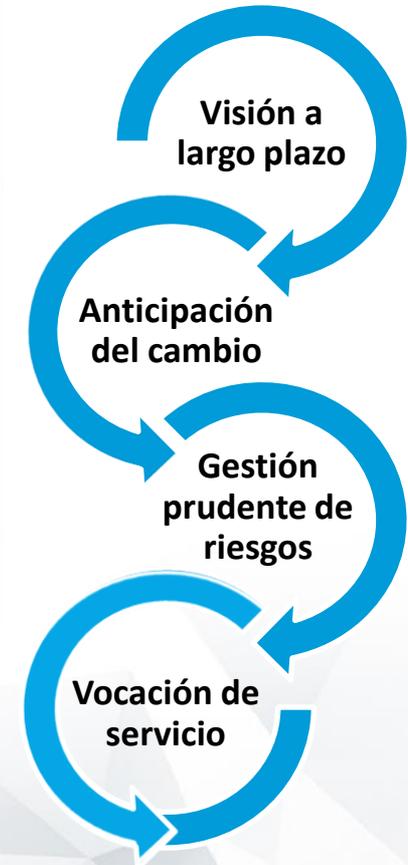
**Reestructuración del Grupo**

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

Mantenemos nuestra filosofía de gestión desde hace 114 años



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



## Nuestra misión



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

## Nuestros valores

*Calidad*



*Confianza*



*Compromiso  
social*



## Nuestra visión estratégica

**2019-2021**

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

**1****CaixaBank: 2015-18****2****2019-21: Prioridades estratégicas**

## Excelente actividad comercial: refuerzo de nuestra posición competitiva

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

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



**Mejor banco de España en 2018**

### ... con la mayor penetración digital

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



**Mejor banco Digital de Europa Occidental 2018**

Gracias a nuestro modelo, que cubre todas las necesidades financieras



Escala y capilaridad



Tecnología y digitalización



Asesoramiento y proximidad



Amplia oferta de productos

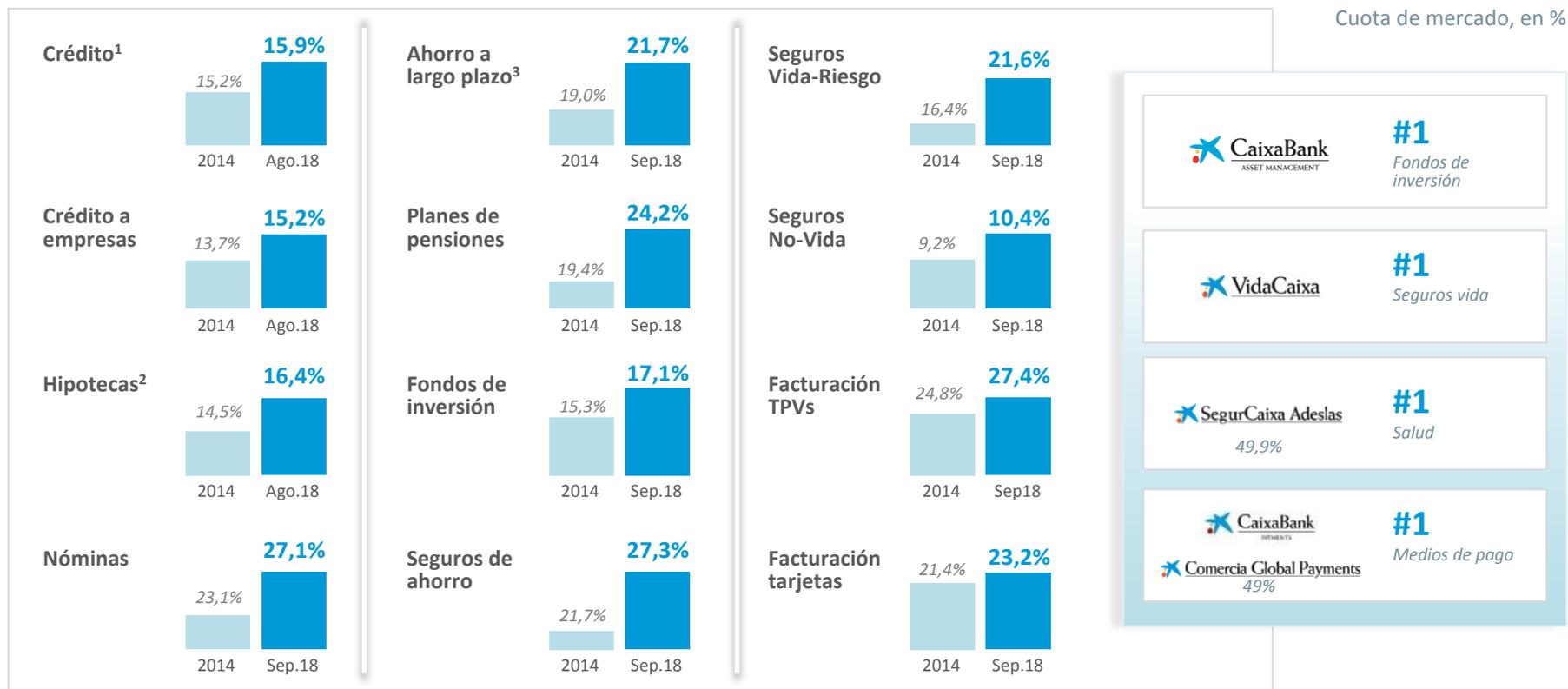
(1) Clientes particulares mayores de 18 años. Evolución vs. 2014 en variación orgánica. Comparables: Banco Santander (incluye Banco Popular), BBVA, Banco Sabadell y Bankia. Fuente: FRS Inmark 2018

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

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

(4) Incluye crecimiento inorgánico.

## Mejora sostenida de nuestras cuotas de mercado en todo el período



(1) Crédito a Otros Sectores Residentes, datos del Banco de España

(2) Créditos con finalidad vivienda, a personas físicas

(3) Cuota de mercado de fondos de inversión, planes de pensiones y seguros vida-ahorro.

Fuente: Seguridad Social, Banco de España, INVERCO, ICEA y Sistema de Tarjetas y Medios de Pago. Últimos datos disponibles.

## Estructura simplificada: centrados en nuestro modelo de negocio *core*

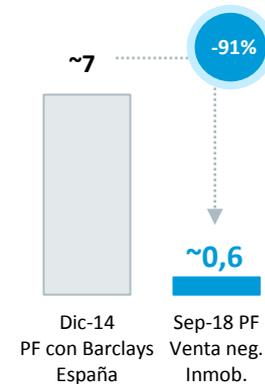
### Disminución de la participación en activos no estratégicos

- Boursorama (2015)
- BEA and Inbursa (2016)
- Repsol (2018)

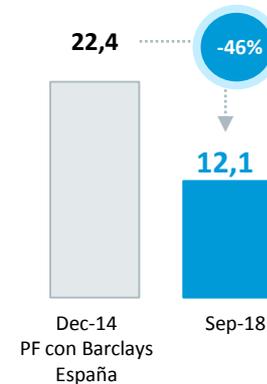


### Fuerte reducción de activos dañados: 22 miles de millones € (-65%)<sup>1</sup>

Cartera de adjudicados DPV,  
neta de provisiones  
(CABK ex-BPI), en miles MME



Saldo dudoso,  
en miles MME



### Adquisición de BPI

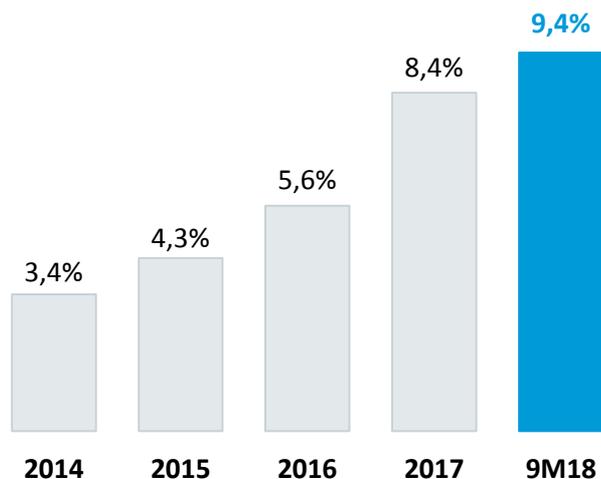
- Completa integración de BPI en nuestra actividad bancaseguradora
- Oportunidad para replicar el modelo de negocio de CaixaBank en Portugal



## Hemos cumplido todos los objetivos financieros del Plan 2015-2018

### La rentabilidad ya cubre el coste del capital

Evolución del RoTE <sup>(2)</sup>, en %



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



**Excelente punto de partida para el Plan Estratégico 2019-2021**

(1) Objetivos revisados en el ecuador del plan (Diciembre 2016) (2) Acumulado 12 meses. RoTE reportado en 3T18. Ajustado a la nueva definición (incluye ajustes de valoración en el denominador) el RoTE a 9M18 sería el 9,5%.

(3) Ratio de eficiencia, acumulado 12 meses, excluyendo gastos extraordinarios. (4) Margen de intereses + comisiones + seguros (incluye primas de vida-riesgo y puesta en equivalencia de SCA). Acumulado 12 meses.

(5) Gastos de administración recurrentes y amortización. 2014 proforma Barclays España. Acumulado 12 meses. (6) Acumulado 12 meses. Excluyendo liberación de provisiones en 3T18. (7) 11,7% a Septiembre 2018 PF tras venta de negocio inmobiliario y venta Repsol, según estimación actual.

**1****CaixaBank: 2015-18****2****2019-21: Prioridades estratégicas**

## 5 prioridades estratégicas para 2019-2021



1

**Ofrecer la mejor experiencia al cliente**

2

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

3

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

4

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

5

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



1

**Ofrecer la mejor experiencia al cliente**

2

Acelerar la transformación digital para ser más eficientes y flexibles



3

Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa



4

Lograr una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera



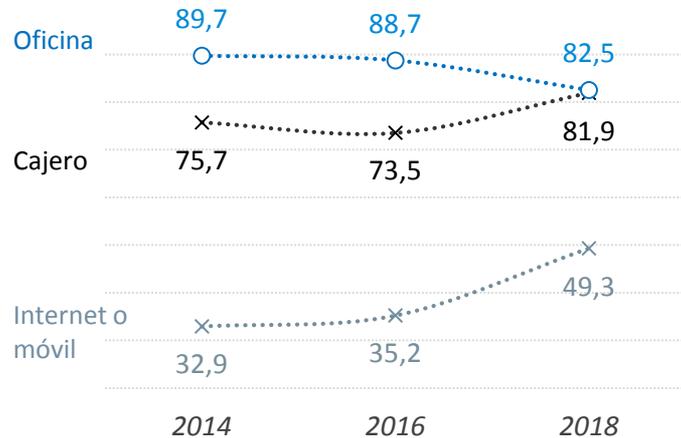
5

Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad

## El comportamiento de los clientes está cambiando

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

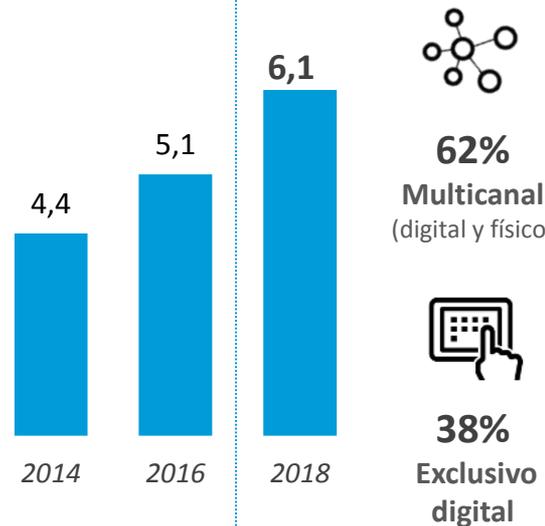
Mercado - España: Canales de relación con la entidad principal (%)



Fuente: FRS Inmark 2018

### Nuestros clientes digitales aumentan a buen ritmo, especialmente en móvil

CABK - España: Clientes digitales, en millones



**62%**  
Multicanal  
(digital y físico)



**38%**  
Exclusivo  
digital

**84%**

Clientes digitales  
utilizan móvil

**47%**

Crecimiento de las  
operaciones por  
móvil



## La operativa transaccional se traslada a canales digitales y la oficina mejora el perfil de trabajo

El número de transacciones procesadas aumenta a doble dígito en canales digitales

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

Distribución	TACC 15-18
5% Oficinas 	~0%
6% Cajeros 	~1%
24% Internet 	~5%
33% Móvil 	~47%
32% TPV, tarjetas y auto 	~12%

Las operaciones en oficina son estables en número pero cada vez son de mayor valor añadido para el cliente

**Disminuye intensamente la operativa transaccional**

Ejemplos:

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

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

% tiempo oficinas para tareas comerciales

75% 2014

79,6% 2018

**Más tiempo para planificación y relación comercial**



## El cliente elige en función de la necesidad

**Proximidad y disponibilidad física siguen siendo la mayor preferencia para elegir la entidad financiera con la que trabajar**

### Mercado - España

Principales motivos elección como banco principal, (%)



Fuente: FRS Inmark 2018

**Los clientes multicanal son los más vinculados y los más rentables**



Número de productos por cliente

Solo digital  
6,2

Multicanal  
7,8

Número de interacciones al mes por cliente

Solo digital  
18,9

Multicanal  
28,5

Los clientes multicanal usan los canales digitales para cerrar el **doble** de operaciones vs clientes solo digitales

**Uso de canal para contratar**

Solo digital

X2

Multicanal

Fuente: CaixaBank

## Ya disponemos de una plataforma de distribución omnicanal única

### La red de distribución física más extensa de España

Oficinas

**4.482** oficinas retail en España

**18%** cuota de mercado

**100%** empleados con SmartPC



### Líder en canales digitales en España

Banca digital

**58%** clientes digitales en España

**32%** penetración digital<sup>1</sup>

**24%** del total transacciones



**15,7**  
MILLONES DE CLIENTES  
EN ESPAÑA Y PORTUGAL



Cajeros

**9.446** cajeros

**18%** cuota de mercado

**85%** ratio de absorción



Banca móvil

**5,2 M** clientes móvil

**33%** del total transacciones

**~47%** TACC 2015-2018



Mejora continua para anticiparnos a las necesidades y preferencias de los clientes

Plan Estratégico 2019-21

## Palancas para mejorar la *Experiencia Cliente*



1

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

2

Intensificar el modelo de atención remota y digital

3

Continuar extendiendo nuestra oferta con nuevos productos/servicios bancarios y no bancarios

4

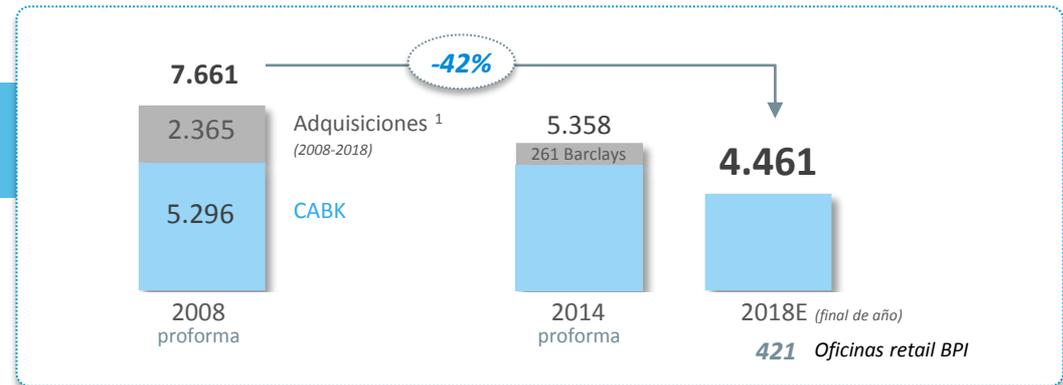
Segmentación y revisión de los *customer journeys*

En la última década hemos hecho un gran esfuerzo en especializar y optimizar la red

1

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

Oficinas retail en España



Especialización: oficinas y gestores



Store **AgroBank** **HolaBank** dayone

**CaixaNegocios** **BusinessBank**

+ Desarrollo de canales remotos (ej: *CaixaBankNow*, *imaginBank*, *inTouch*)



(1) Incluye las oficinas de Banca Cívica, Banco de Valencia, Caixa Girona y Barclays España en el momento de la integración con CaixaBank

## 2009-2021: Oportunidad de seguir transformando y especializando la red

1



Vamos a continuar potenciando nuestra propuesta especializada, en combinación con más oferta y servicio digital

*Prioridades*

- Extender modelo **Store** en áreas urbanas (>600 en 2021)
- Consolidar y potenciar el modelo **AgroBank** en áreas rurales
- Intensificar nuestro modelo de **atención *inTouch***

## Nuestro modelo de oficina Store se consolida como referente en zonas urbanas

1

**Store**
**Transformamos las oficinas en centros de asesoramiento**

 ▶ **Más cerca del cliente**

 ▶ **Especialización y mayor capacidad de servicio**

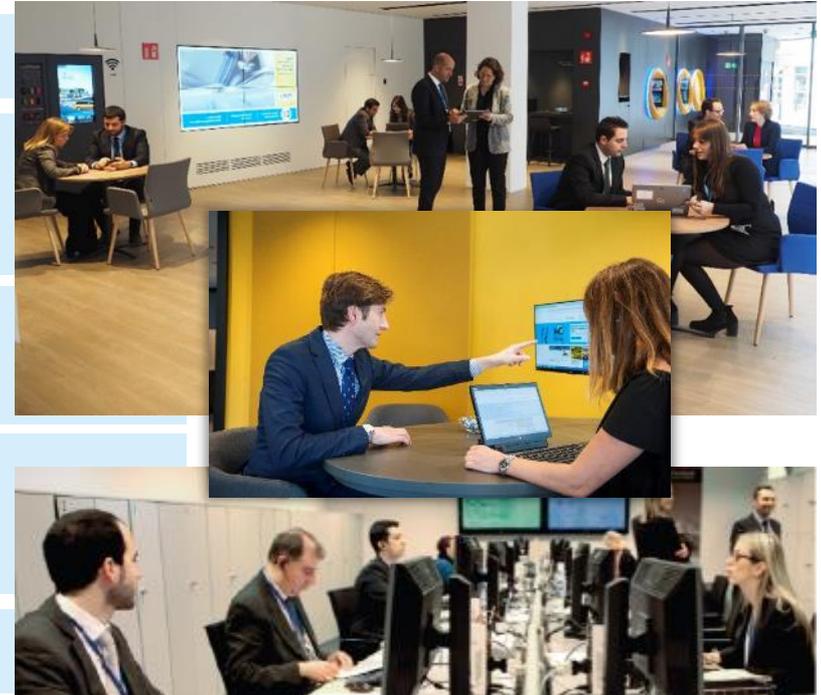
*Gestores especializados  
(premier, negocios)*

*Horario  
extendido*

*Sin puesto  
de caja*

 ▶ **Proximidad y cercanía con apoyo de la tecnología:**  
*transparencia y atención personalizada*

 ▶ **Organización más eficiente:** *espacios colaborativos, equipos nuevos, agenda compartida, metodologías de trabajo ágiles y dinámicas.*

 ▶ **Mayor proactividad**


***Valoración muy positiva de clientes y empleados***

# Mejora de la eficiencia comercial y de la productividad gracias a la especialización

1


**Store**

 Oficinas Store  
 Datos acumulados

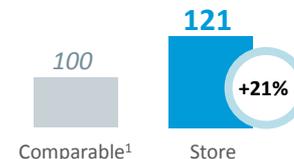

### Datos medios oficinas Store actuales

 Empleados/  
 oficina **12,1**

 Clientes  
 /oficina **~7.800**
*x2,8 vs  
 resto  
 oficinas  
 retail*

### Más productividad

Margen ordinario/empleado

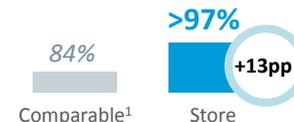
*Datos en base 100*


### Mayor ritmo comercial

 Margen ordinario por empleado del  
 nuevo negocio 9M18

*Datos en base 100*


### Aumenta la ratio de absorción de cajeros

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


### Menor operativa de caja

 Operaciones al mes/  
 100 clientes (Sep.18)

*Datos en base 100*


(1) Muestra: oficinas Store abiertas antes de Dic.17. Oficinas comparables: &gt;6 empleados y &gt;4.000 clientes en zonas urbanas donde tenemos desplegada red Store

## Red rural: potenciamos el modelo AgroBank para prestar el mejor servicio

1

**AgroBank**

Lanzado en Sept 2014

- ▶ Red de ~1.100 oficinas rurales<sup>1</sup> (24% de la red actual)  
→ 2,8 empleados/oficina

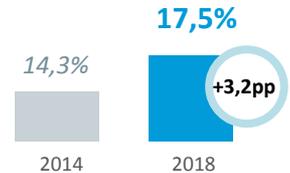
- ▶ La movilidad de los gestores y la formación son claves para un buen servicio

- ▶ Clientes con elevada fidelidad y elevada vinculación

- ▶ Contribuimos al desarrollo del sector, que es muy especializado (formación, jornadas..)

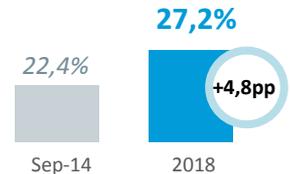
### Penetración mercado como banco principal

Negocio agrario



### Cuota autónomos agrarios

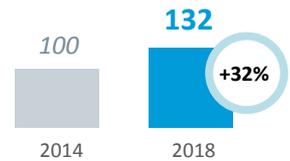
Negocio agrario


**AgroBank**

### Volumen de negocio

Créditos + recursos de clientes.

Base 100



Tras 4 años, somos reconocidos como una entidad especializada y de referencia

<sup>(1)</sup> Oficinas de ≤5 empleados en municipios de <10.000 habitantes

Un sector que requiere cercanía, capilaridad y especialización

1

**AgroBank**

- Diseños temáticos y específicos en función de la zona



- Creación de comunidad y apoyo al sector



- Contribución a la difusión del sector y las mejores prácticas



## Impulso a nuevos modelos de atención digital: InTouch

1


**Servicio remoto con gestor personal**

▶ Modelo de atención digital con cercanía del gestor

▶ Horario extendido

▶ Foco en la relación y atención comercial

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

Clientes usando este servicio en millones



Masa crítica y sistemática comercial permiten mejorar productividad y dar un servicio de máxima calidad

**Oportunidad para conseguir mayor vinculación**

## 2019-2021: Prosigue la transformación de la red para mejorar el servicio al cliente

1

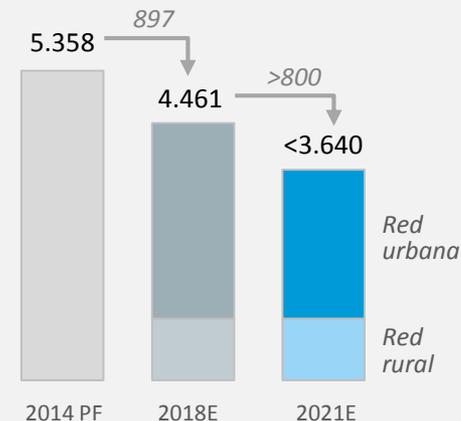
Vamos a continuar potenciando nuestra propuesta especializada en combinación con más oferta y servicio digital

### Prioridades

- Extender modelo **Store** en áreas urbanas (>600 en 2021)
- Consolidar y potenciar el modelo **AgroBank** en áreas rurales
- Intensificar nuestro modelo de atención **inTouch**

### La transformación prevista tendrá como resultado

Evolución prevista oficinas retail. España



- *Optimizar la red urbana*
- *Mantener la red rural*
- *Operar con menos plantilla*

### OBJETIVOS

1. **Mejorar el servicio al cliente**
2. **Seguir apoyando la inclusión financiera**

*Iniciaremos las negociaciones correspondientes*

Plan Estratégico 2019-21

## Palancas para mejorar la *Experiencia Cliente*



1

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

2

Intensificar el modelo de atención remota y digital

3

Continuar extendiendo nuestra oferta hacia nuevos productos/servicios bancarios y no bancarios

4

Segmentación y revisión de los *customer journeys*

## Liderazgo digital: foco en mejorar la experiencia cliente y seguir generando valor

2

**CaixaBankNow**

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

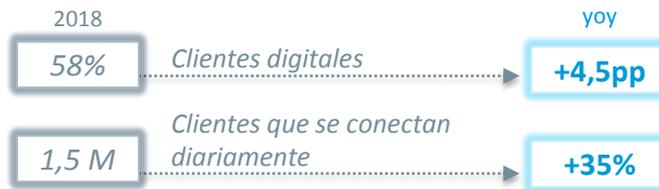
De los que:  
**5,2 M**  
Clientes móviles<sup>(1)</sup>

4,4   
 4,7   
 Núm. 1 en Finanzas

% clientes digitales, persona física 20-74 años

Sep.18: 58%    2021 ambición ~70%

## Potente canal de relación...



## ... y de contratación

20% de los clientes digitales han contratado por Now

## Incrementamos servicios de alto valor tanto propios como de terceros

**Mis Finanzas**  
3,8 MM usuarios

Agregador valor añadido para clientes Banca Premier

**Booking.com**  
Lanzamiento Julio 2018

**Plan A** → Proceso de planificación financiera para clientes de banca premier y banca privada

**Smart Money** (roboadvisor) → "Robo advisor" para cliente retail (7.000 carteras en 7 meses)



Mejor proyecto tecnológico en categoría "móvil" 2018



Mejor app móvil bancaria de Europa Occidental 2018



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

imaginBank: nuestro banco “mobile only” con oportunidad para seguir creciendo

2



1º banco “mobile only” en España

Lanzamiento  
Ene-2016

**1,2 M clientes**  
60% con ingresos recurrentes

23 años, edad  
media clientes imagin

Cada 3 días  
interactúan con el banco

Constante evolución del  
servicio y las funcionalidades

Chatbot “Gina”, préstamos  
express, seguros...



 **4,6 estrellas**  
★★★★★

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

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

Acuerdos con partners en el segmento joven



Plan Estratégico 2019-21

## Palancas para mejorar la *Experiencia Cliente*



1

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

2

Intensificar el modelo de atención remota y digital

3

Seguir extendiendo nuestra oferta con nuevos productos/servicios bancarios y no bancarios

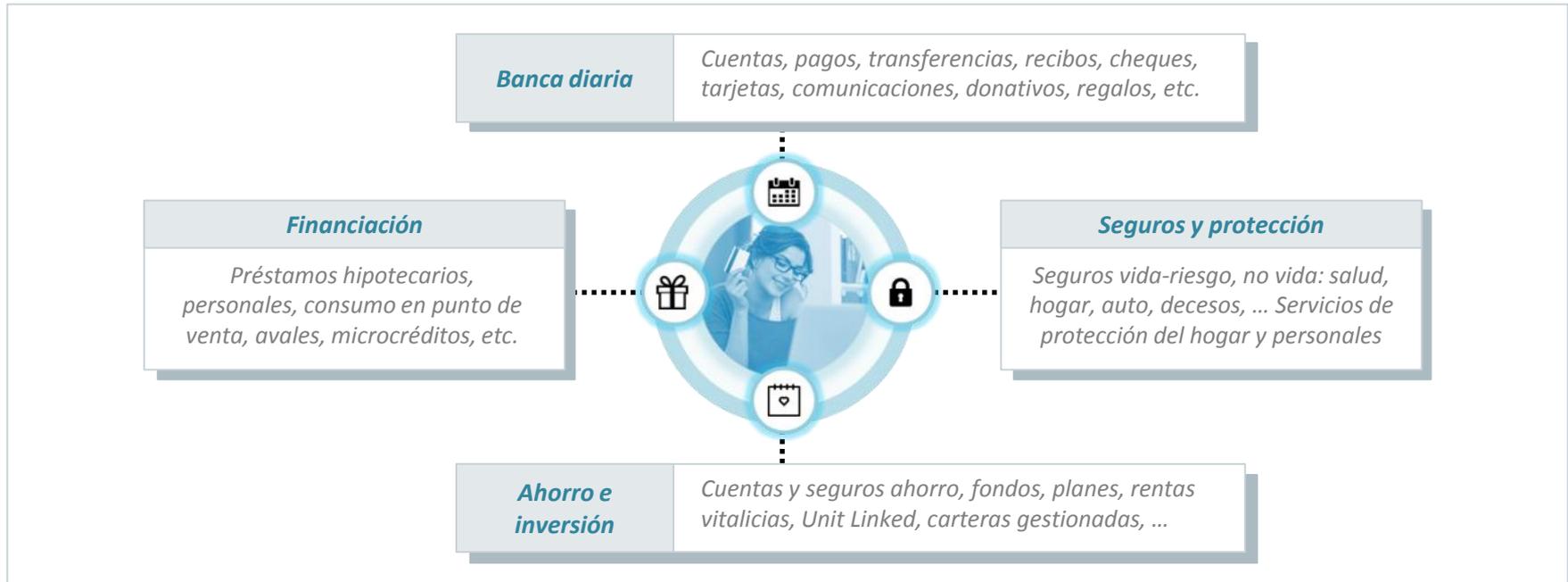
4

Segmentación y revisión de los *customer journeys*

## Disponemos de un ecosistema amplio e integrado de productos y servicios

3

Cubrimos todas las necesidades financieras y aseguradoras de nuestros clientes

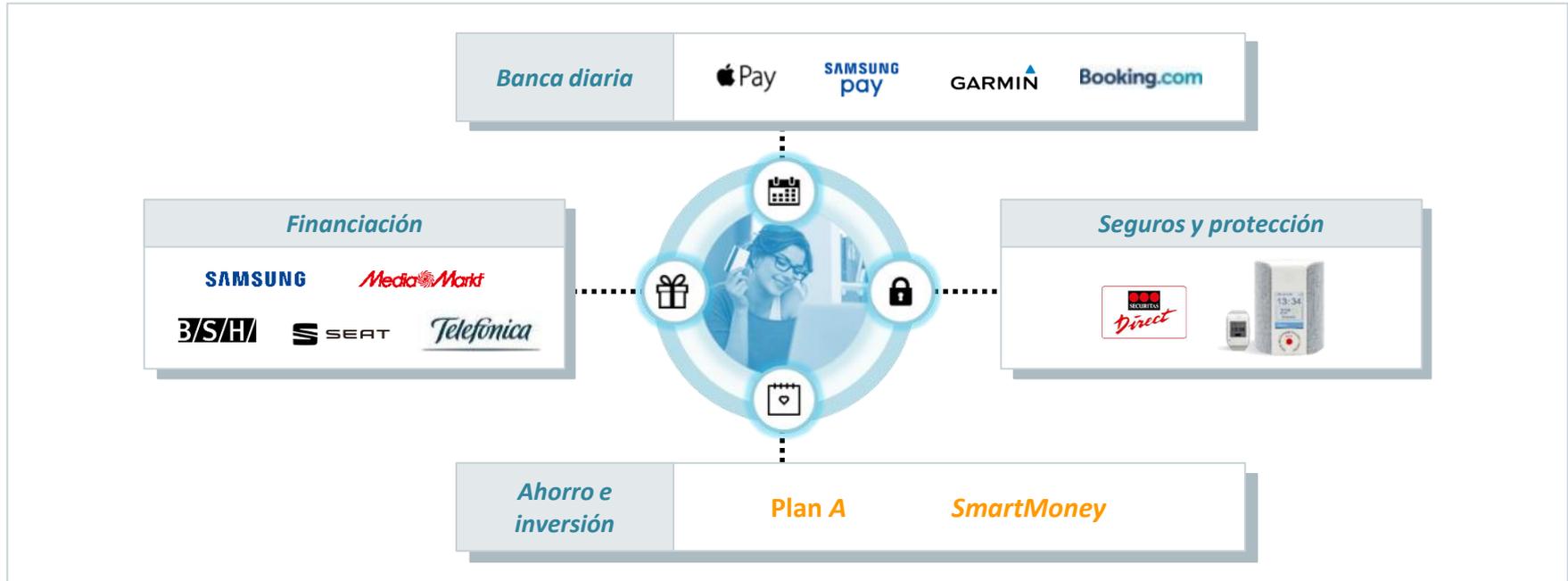


Disponemos de un ecosistema amplio e integrado de productos y servicios

3

Cubrimos todas las necesidades financieras y aseguradoras de nuestros clientes

Que queremos seguir ampliando, solos o en colaboración con socios



Palanca para seguir creciendo

Plan Estratégico 2019-21

## Palancas para mejorar la *Experiencia Cliente*



1

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

2

Intensificar el modelo de atención remota y digital

3

Seguir extendiendo nuestra oferta con nuevos productos/servicios bancarios y no bancarios

4

Segmentación y revisión de los customer journeys

## Centrados en los momentos clave de interacción con el cliente

4

## ¿Qué estamos haciendo?

## Optimizar procesos y usabilidad para proveer la mejor experiencia de cliente

- Centrados en necesidades, no en productos
- El canal que elija el cliente para interactuar le proporciona la misma experiencia
- Trazabilidad y seguimiento de las operaciones

## Ejemplo : Hipoteca omnicanal



Esta es tu hipoteca ideal

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

Para la compra de una vivienda habitual:

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

Puedes modificar la aportación inicial y recalcular tu hipoteca ideal

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

80% 20%

- Anticipar las condiciones de la hipoteca
- Posibilidad de contratar desde oficina o por remoto
- Seguimiento completo cliente/empleo (oficina)

NPS\* del 60% en OCT-18



1

Ofrecer la mejor experiencia al cliente



2

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



3

Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa



4

Lograr una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera



5

Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad

## Digitalización: palanca de transformación para obtener eficiencia y capacidades distintivas



### Digitalización de procesos



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

- Mayor agilidad
- Simplificación de documentación
- Trazabilidad y archivo corporativo

### Movilidad



*Todos los empleados con Smart PC (tablets)*

- Mayor eficiencia comercial y operativa
- Cultura de resultados vs presencia

### Firma digital



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

- Mejora de la interacción
- Mejores mecanismos para asegurar compliance

### Otras tecnologías en implantación para conseguir eficiencias

*Inteligencia artificial (IBM-Watson)*

*Robotics para mejorar la automatización de procesos*

*Técnicas biométricas para mejorar el alta digital*

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

## Digitalización, también puertas adentro

### ¿Qué estamos haciendo?

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

- Uso del *cloud* y evolución de la arquitectura
- Extendemos el uso de metodologías *agile*
- Seguimos invirtiendo en ciberseguridad
- Nuevo Centro de Proceso de Datos

#### La aplicación sistemática de *Data Analytics* ofrece potencial en toda la organización

- Tenemos una excelente infraestructura (datapool único)
- Procesamos gran cantidad de datos (>10.000 M trans./año) de naturaleza diversa
- Estamos obteniendo buenos resultados y existe más potencial



1

Ofrecer la mejor experiencia al cliente



2

Acelerar la transformación digital para ser más eficientes y flexibles



3

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



4

Lograr una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera



5

Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad

## Tenemos el mejor equipo

Hemos invertido mucho en el desarrollo del talento

Master asesoramiento

Escuela de riesgos

Habilidades directivas

Escuela de liderazgo

~14.000  
PERSONAS

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

▪ Gestores Negocios

▪ Gestores Premier

▪ Gestores Bca. Privada

▪ Gestores Empresas

▪ Intouch

~6.400  
PERSONAS

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

Promoción, incentivos,  
evaluación, comunicación

TODA LA  
ORGANIZACIÓN



### Vamos a seguir invirtiendo en:

- Formación para tener los profesionales mejor capacitados
- Desarrollar capacidades de asesoramiento de alta calidad
- Fomentar la diversidad: de género, funcional y generacional
- *Empowerment* de los empleados

Cultura centrada en las personas que queremos sea más ágil y colaborativa

*¿Qué estamos haciendo?*



- Simplificación de estructuras (comités, niveles...), más cerca del cliente
- Fomento de la colaboración y la comunicación horizontal (refuerzo de procesos y herramientas de gestión)
- Aumentar equipos con metodología de trabajo *agile*
- Premiar y fomentar la innovación

*Ejemplo*



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

**SOLUCIONES**

Enjoy  
Protect  
Daily banking  
Commerce  
Payments

**SEGMENTOS**

HolaBank  
AgroBank  
Autónomos y pymes  
Senior/ Jóvenes  
Resto retail

**SOPORTE** Marketing y Tecnología

Reorganización retail banking

Refuerzo del enfoque cliente

Nuevas formas de trabajar



1

Ofrecer la mejor experiencia al cliente



2

Acelerar la transformación digital para ser más eficientes y flexibles



3

Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa



4

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



5

Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad

RoTE <sup>(1)</sup>

&gt;12%

2021E objetivo

1

**Mejora ingresos “core” apoyada en un aumento de la actividad.** *Principales palancas de crecimiento:*

Ahorro a largo plazo

Crédito al consumo

Crédito a empresas

Productos de protección

Medios de pago

BPI

2

**Elevado esfuerzo inversor y de transformación**

3

**Reducción de activos problemáticos**

4

**Refuerzo de la solidez financiera**

## Potencial de crecimiento en productos de ahorro a largo plazo

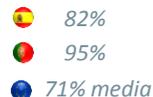
1

### España entre los países con menor penetración de planes de pensiones

Seguros de ahorro privados y planes de pensiones sobre % de hogares <sup>(1)</sup>

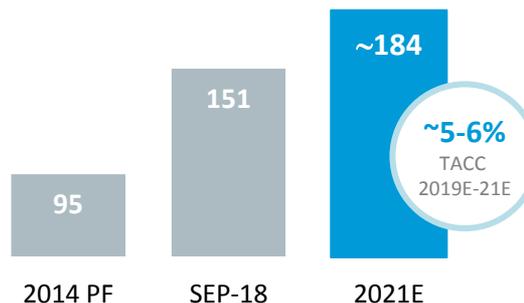


Tasa de reemplazo de las pensiones <sup>(2)</sup>

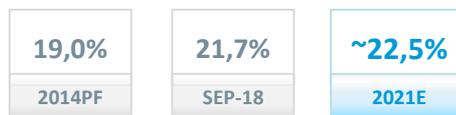


### CABK: Referente en la gestión del ahorro a largo plazo

CABK: Ahorro a largo plazo (fondos inversión, planes de pensiones y seguros de ahorro), en miles de MM€



Cuota de ahorro a largo plazo (España)



RK<sup>(3)</sup>: 13,3% Entidad 1  
11,9% Entidad 2

Ahorro a largo plazo  
~5-6%  
TACC 2019E-21E

(1) Fuente: ECB en base al informe sobre hogares  
(3) Competidores: BBVA y Banco Santander

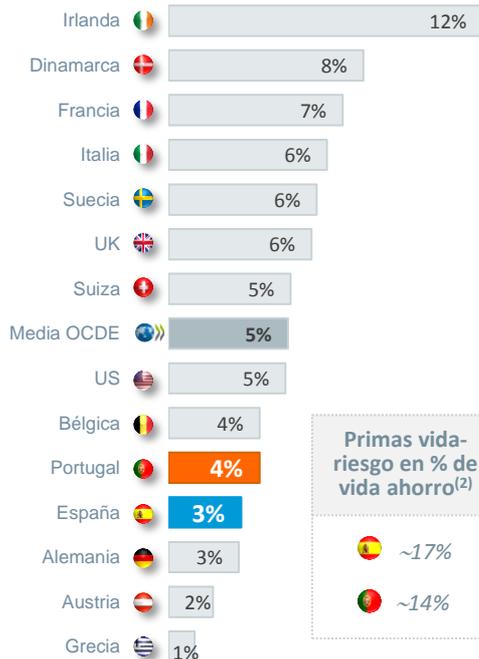
(2) Tasa de reemplazo de las pensiones: pensiones netas individuales divididas por los ingresos netos previos a la jubilación de un asalariado medio (2016). Fuente: OCDE

# Los productos de protección volverán a ser clave en los próximos años

1

## Seguros vida-riesgo

Primas totales brutas en % del PIB<sup>(1)</sup>, 2016



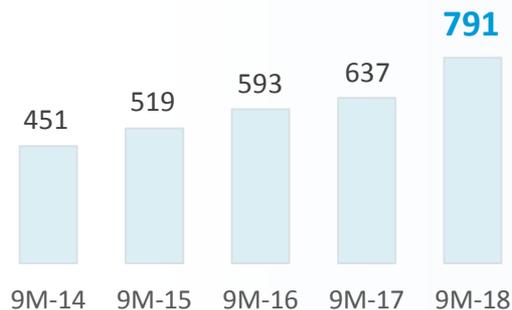
Primas vida-riesgo en % de vida ahorro<sup>(2)</sup>



Cuota de seguros vida-riesgo (por primas)<sup>(3)</sup>

16,4% → 21,6%  
2014 SEP-18

Producción, primas vida-riesgo en millones de euros



**PRI** Principles for Responsible Investment

Seguros vida-riesgo, primas netas  
 ~9-10%  
 TACC 2019E-21E

(1) Fuente: OCDE

(2) Último dato disponible. Enero-Septiembre 2018 para España. 2016 para Portugal

(3) Fuente: ICEA

## Financiación: cerca del cliente para ofrecer soluciones ágiles

1

### Cobertura de todo el “ecosistema” de consumo

- Préstamos preconcedidos “con un solo click”
- Alianzas estratégicas y acuerdos comerciales

Compra  Estrella

**938.000** desde 2015

TV, móviles... al 0%



**B/S/H/**

*Telefónica*

**SAMSUNG**

**30.000**

coches comercializados  
en oficinas en 2017-18



Financiación  
consumo

**~6-7%**

TACC 2019E-21E

FamilyIlusiones



# Liderazgo medios de pago genera oportunidades de crecimiento en comercio electrónico

1



Cuota mercado por facturación tarjetas

23%



Cuota mercado por facturación TPVs

27%



Cuota mercado por facturación de e-commerce

32%

Acuerdos con partners



Tarjetas instaladas en el móvil

**860.000** SEP-18

*x3,3 var. anual*

Crecimiento del sector e-commerce

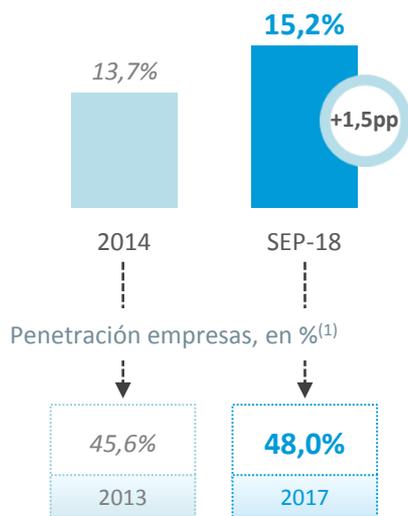
~20% interanual, con especial intensidad en Pymes ~60%

Propuesta de valor ganadora que combina capacidades digitales y físicas

## Seguiremos acompañando a las empresas en su crecimiento

1

Cuota de crédito a empresas en España



Hemos hecho un gran esfuerzo en los últimos años para estar cada vez más cerca de las empresas

- **124** Centros de Empresa // **~1.500** profesionales
- Red de especialistas
- Nuevos productos y servicios: soluciones sectoriales e internacionales (red sucursales internacionales)
- Innovación continua y adopción de tecnologías

Elevada penetración con éxito de las propuestas de valor

Potencial de crecer en el servicio a nuestros clientes internacionales

Financiación empresas

~2-3%

TACC 2019E-21E

**Segmentación y especialización: ventajas clave**



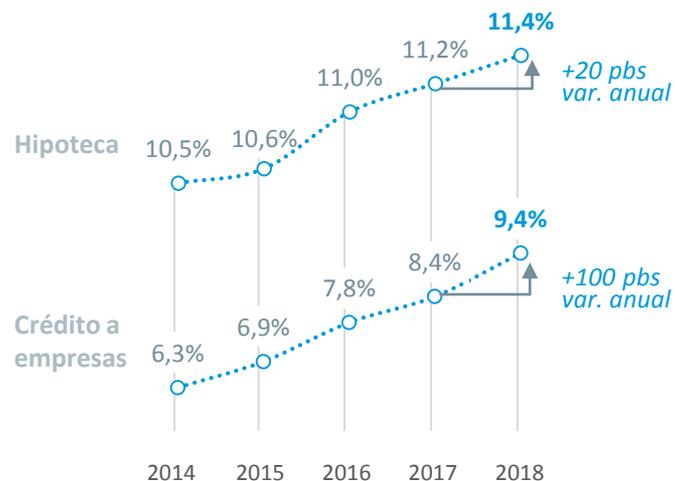
**BusinessBank**

## Oportunidad de replicar modelo de CABK en Portugal

1

### Ganancias de mercado

Cuota de mercado (reportadas por BPI), en %



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

**Mejor banco en Portugal 2018**

#### Rating 2018

+2 notch

**Baa2** Estable

+outlook

**BBB-** Positivo

+1 notch

**BBB** Estable


**Objetivo estratégico**

ROTE recurrente

**~11%** 2021E

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

## Estamos transformando el perfil del banco de manera muy firme

2

### Transformación del perfil de los empleados

Número de personas en nuevos roles  
Datos CABK individual



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

*Banca Privada, Banca Empresas –CIB, Gestores Negocio, Gestores Premier, InTouch, Business Bank, Otros en SSCC (Labs, agile, etc.)*

- Desde el inicio de la crisis **hemos invertido en cambiar el perfil de la organización**, con una combinación equilibrada de talento interno y externo.
- En el periodo del PE19-21 **se intensificará la especialización y creación de nuevos roles**.



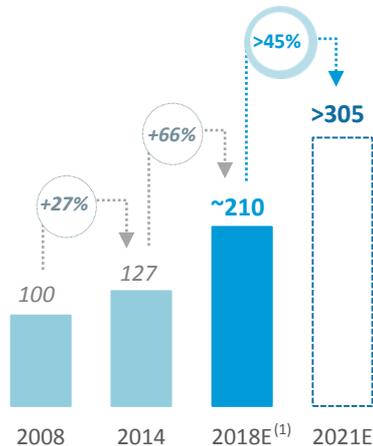
***El refuerzo de la franquicia ha sido constante y continuará***

## La transformación está permitiendo aumentar el servicio prestado y la productividad

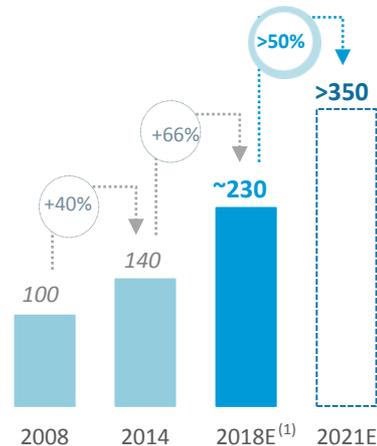
2

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

Transacciones anuales por cliente  
2008 en base =100

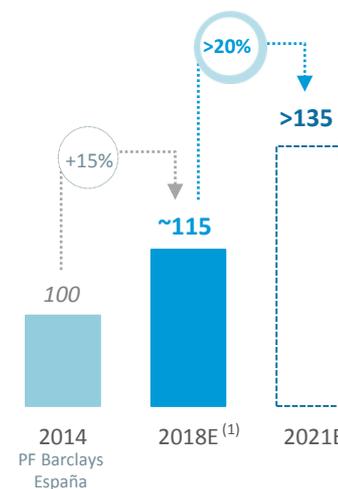


Transacciones anuales por empleado.  
2008 en base =100



Las capacidades anteriores nos permiten anticipar un aumento progresivo de la productividad por empleado

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



Ratio de eficiencia core<sup>(2)</sup>  
**<55pps**  
2021E

(1) Datos a Septiembre 2018. Últimos 12 meses

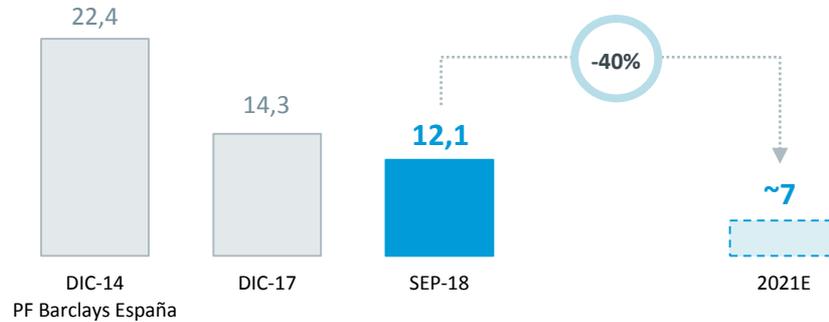
(2) Ratio de eficiencia core: gastos de explotación recurrentes entre ingresos "core"

## Avance decisivo en la calidad del activo

3

### Firme reducción de los activos dudosos

Saldo dudoso, en miles de MM€



**Cartera residual de activos adjudicados tras venta del negocio inmobiliario**

**0,6 miles de MM€**

*Adjudicados DPV a valor contable neto, septiembre 2018 PF*



## Nuestro objetivo es mantener una elevada fortaleza financiera

4

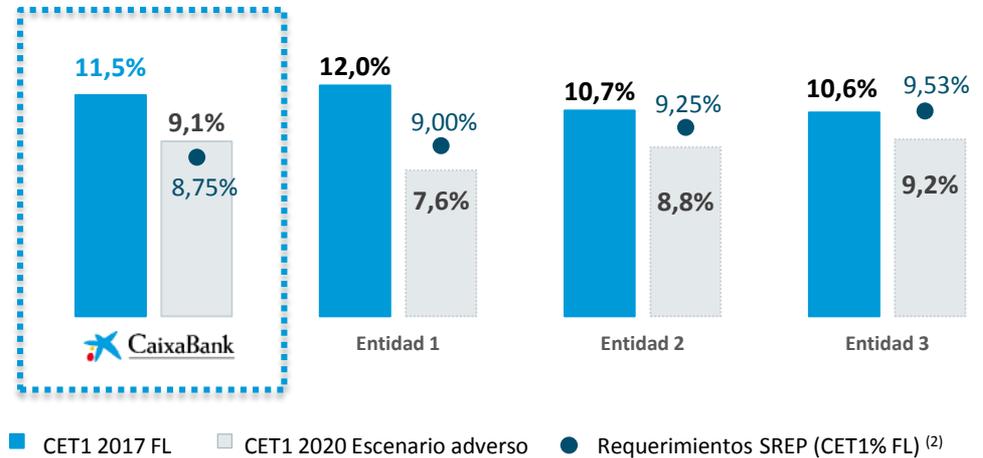
## Objetivo CET1

~12%

2019E-21E

 +1 pp *transitorio*  
en 2021E

## Los resultados de los Stress Test han demostrado nuestra solidez incluso en un escenario adverso

 Ratio CET1 de los principales bancos españoles vs. requerimientos SREP FL<sup>(1)</sup>, en %


(1) Comparables: Banco Sabadell, BBVA y Santander.

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



1

Ofrecer la mejor experiencia al cliente



2

Acelerar la transformación digital para ser más eficientes y flexibles



3

Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa



4

Lograr una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera



5

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

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

### Banca inclusiva

- **Banca universal:** Sin excluir segmentos por renta, edad, territorio o sector económico
- **Cercanía y capilaridad:** La mayor capilaridad en España con vocación de mantenerla
- **Accesibilidad:** Esfuerzo inversor para garantizar la máxima accesibilidad a nuestros canales.
- **Referentes** en actividades destinadas al **bienestar financiero** y al **desarrollo de la sociedad:**
  - Microcréditos → **1º en Europa**
  - Jubilación y ahorro a largo plazo → **1º en España**
  - Apoyo de sectores más allá de la actividad financiera → **1ª en España AgroBank**

### Sensibilidad social en la actividad financiera

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

1 Servicio de Atención al Cliente Hipotecario

### Acción social de proximidad

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

Con el impulso y la entrega de clientes y plantilla → **Orgullo y factor motivador**



Queremos ser el referente en gestión responsable y compromiso con la sociedad

## PLAN DE BANCA SOCIALMENTE RESPONSABLE

*Prioridades 2019-21*



Reforzar la cultura de transparencia con clientes

Contar con el equipo más diverso y preparado

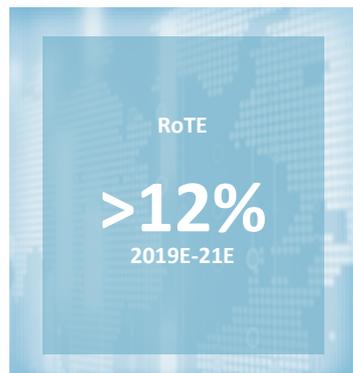
Mantener el compromiso con la inclusión financiera

Fomentar la financiación responsable y sostenible

Impulsar la cultura financiera

Promover iniciativas de acción social en los territorios

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



*Una rentabilidad que cubra el coste de capital es imprescindible para el correcto y normal funcionamiento de las entidades y su servicio a la sociedad*

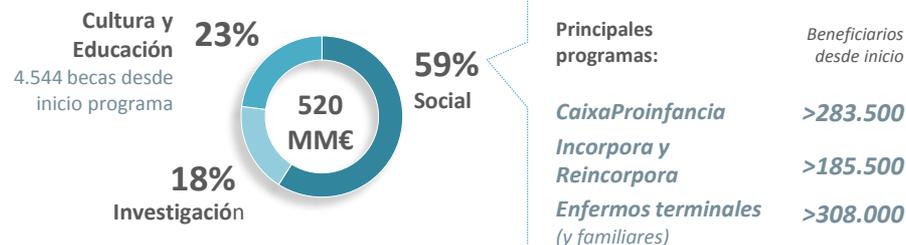
### Accionistas CaixaBank



**40%** del capital

Fundación “la Caixa” **Obra Social “la Caixa”**

Ejemplo: Distribución del presupuesto a Obra Social 2018<sup>(2)</sup>



~**600.000**

accionistas particulares



**Inversores institucionales**

**Fondos de pensiones, fondos de inversión y otros**

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

<sup>(2)</sup> Información pública. Fuente: Fundación Bancaria “la Caixa”



**CaixaBank**

---

## Plan Estratégico 20**19** – 20**21**

Londres, 27 de noviembre de 2018