



# JGA / 2019

Junta General Ordinària d'Accionistes



**JGA/2019**

Junta General Ordinària d'Accionistes

President

---

**Jordi Gual**

- ➔ **Tancament del Pla Estratègic 2015-2018**
  - ➔ Entorn 2019 i propers anys
  - ➔ Pla Estratègic 2019-2021
  - ➔ Compromís amb l'accionista

## Completem amb èxit el Pla Estratègic 2015-2018



Reforç del lideratge comercial



Millora de la rendibilitat

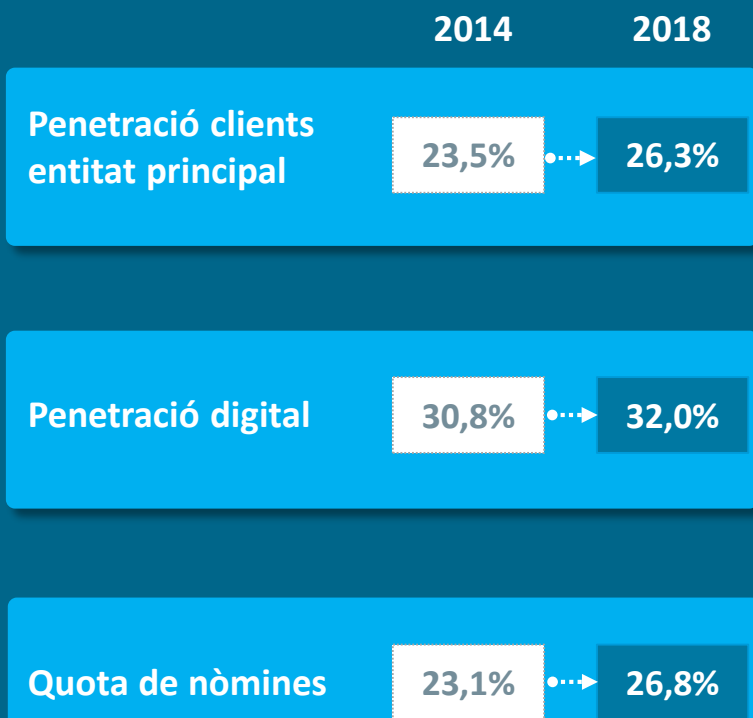


Elevada solidesa financera

Excel·lent punt de partida per al Pla Estratègic 2019-2021

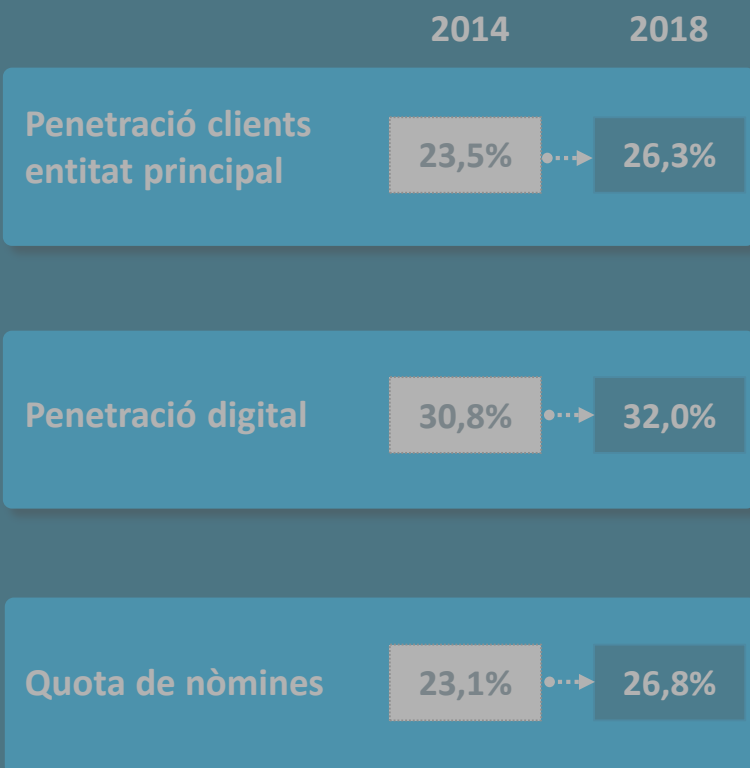
# Completem amb èxit el Pla Estratègic 2015-2018

## Reforç del lideratge comercial

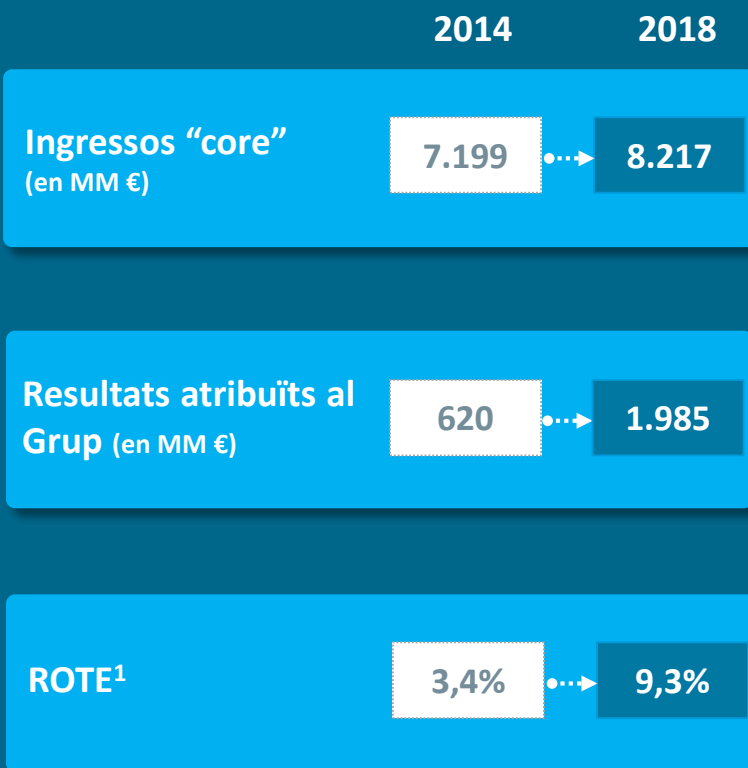


# Completam amb èxit el Pla Estratègic 2015-2018

## Reforç del lideratge comercial



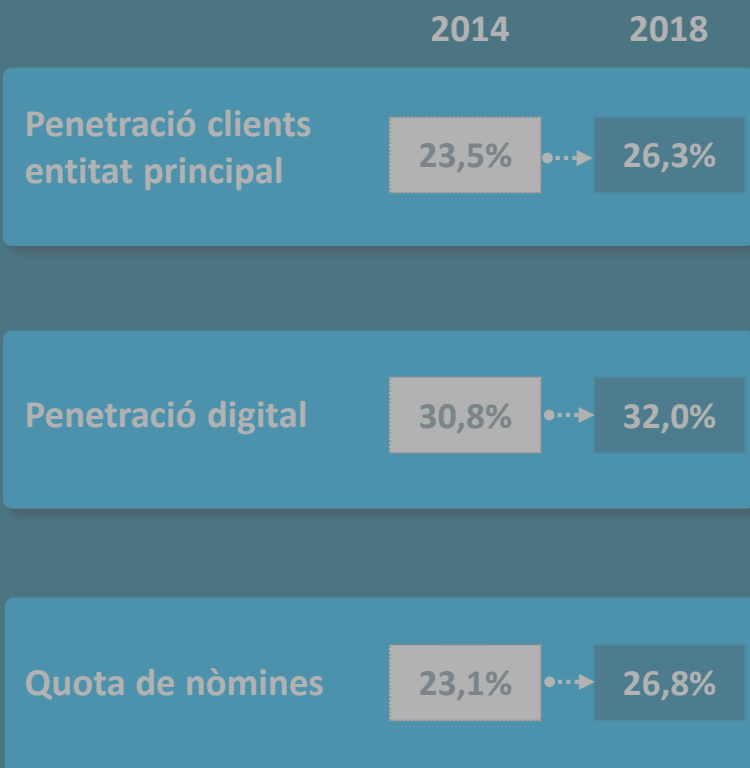
## Millora de la rendibilitat



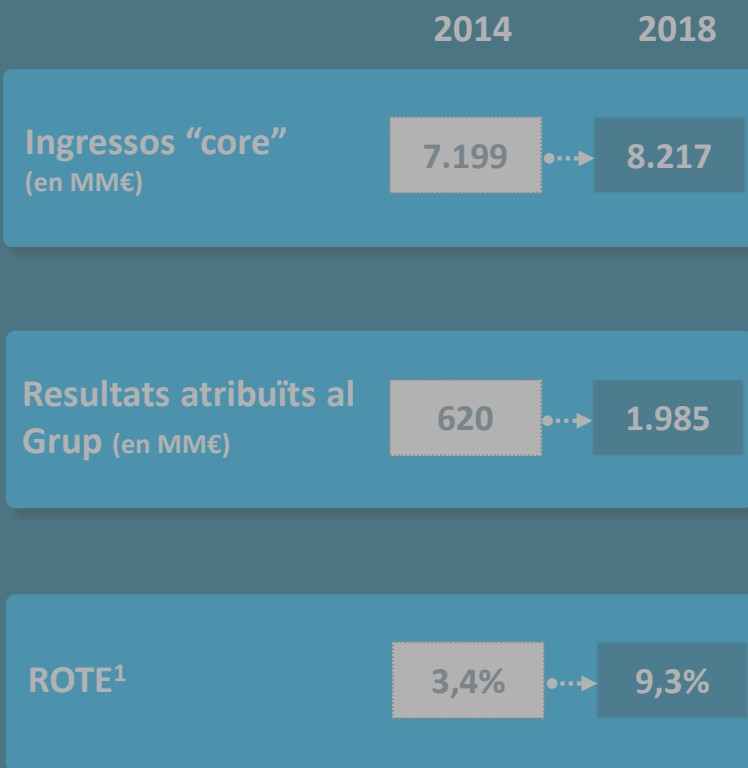
Nota: <sup>1</sup>ROTE: resultat sobre recursos propis tangibles.

# Completament amb èxit el Pla Estratègic 2015-2018

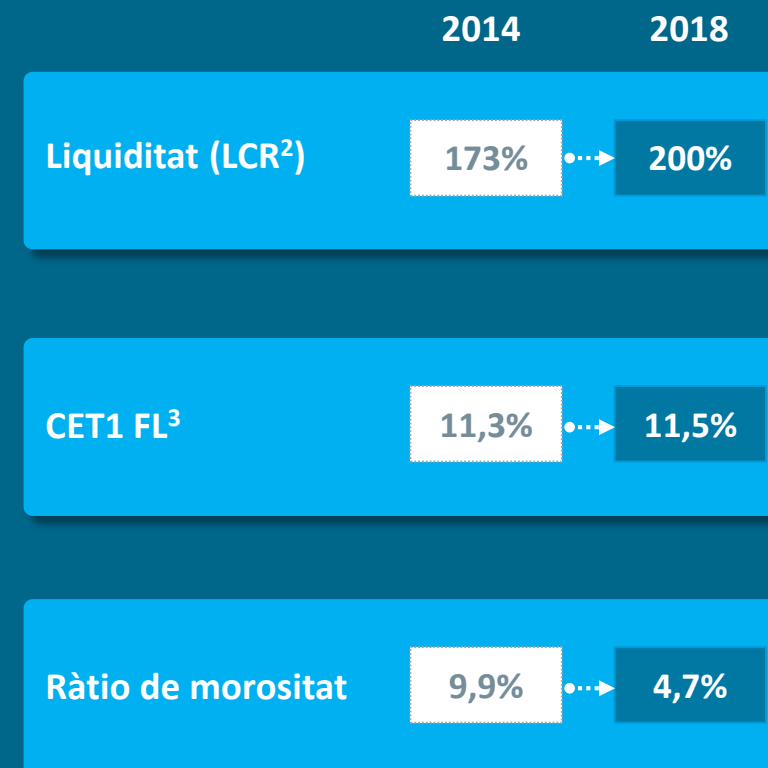
## Reforç del lideratge comercial



## Millora de la rendibilitat



## Elevada solidesa financera



Notes: <sup>1</sup>ROTE: resultat sobre recursos propis tangibles. <sup>2</sup>LCR: ràtio de cobertura de liquiditat. <sup>3</sup>CET1 FL: ràtio de capital *common equity tier1* en termes *fully loaded*.

- Tancament del Pla Estratègic 2015-2018
- Entorn 2019 i propers anys**
- Pla Estratègic 2019-2021
- Compromís amb l'accionista



## Un entorn de creixement, però incert

### Previsions de creixement del PIB real

Variació anual, %

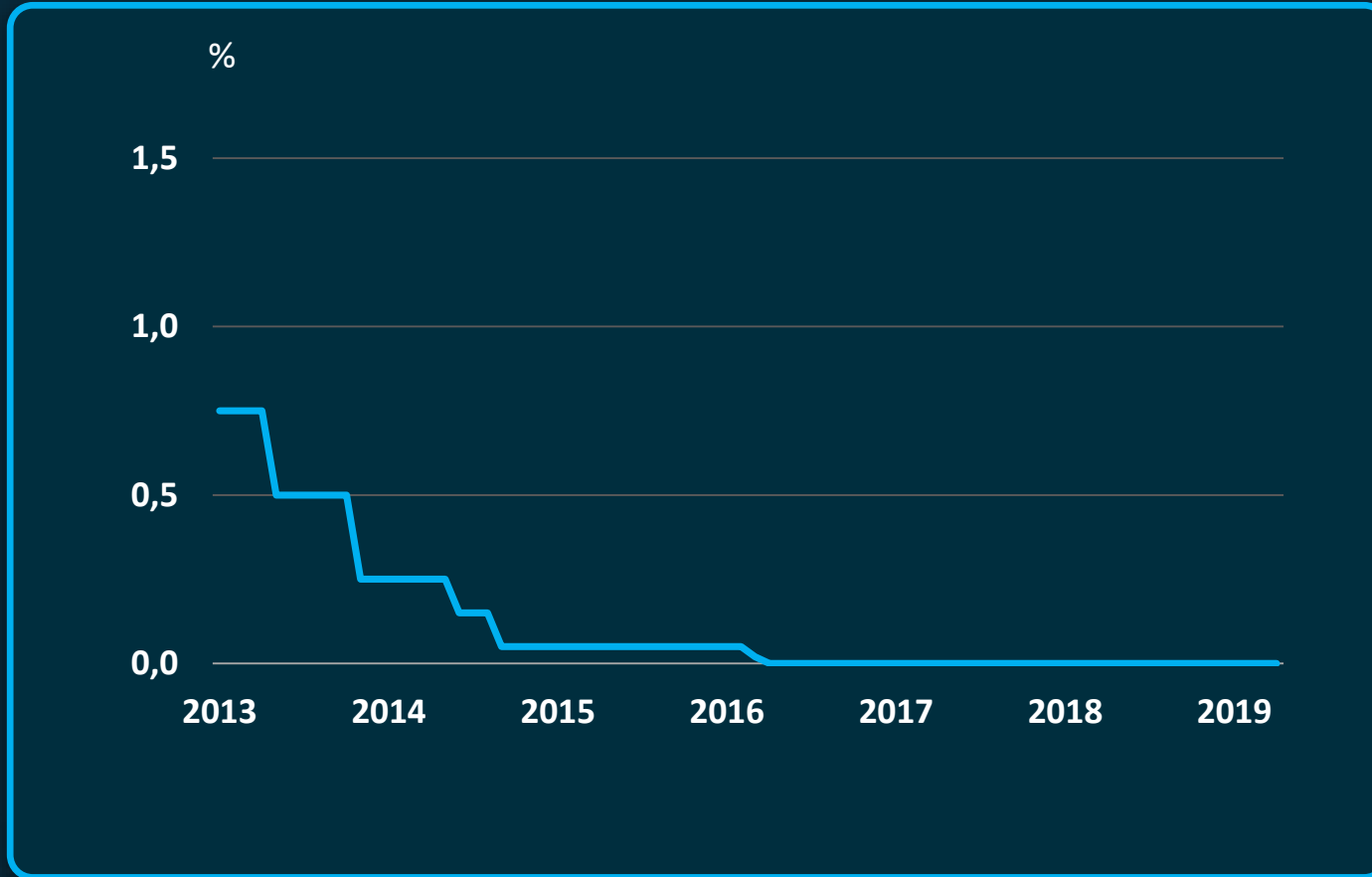
	2019	2020	2021
<b>Economia mundial</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>3,5</b>
<b>Zona de l'euro</b>	<b>1,3</b>	<b>1,5</b>	<b>1,6</b>
Espanya	2,1	1,9	1,7
Portugal	1,8	1,7	1,7

### Perspectives 2019-2021

- ▶ **Fase més madura del cicle**
- ▶ **Incerteses:**
  - Tensions comercials
  - *Brexit*
  - Polítiques monetàries

# Política monetària a la zona de l'euro: es prolonga l'entorn de tipus baixos

## Tipus d'interès de referència (%)



- El BCE retarda la pujada de tipus
- Liquiditat abundant (noves TLTRO<sup>1</sup>...)

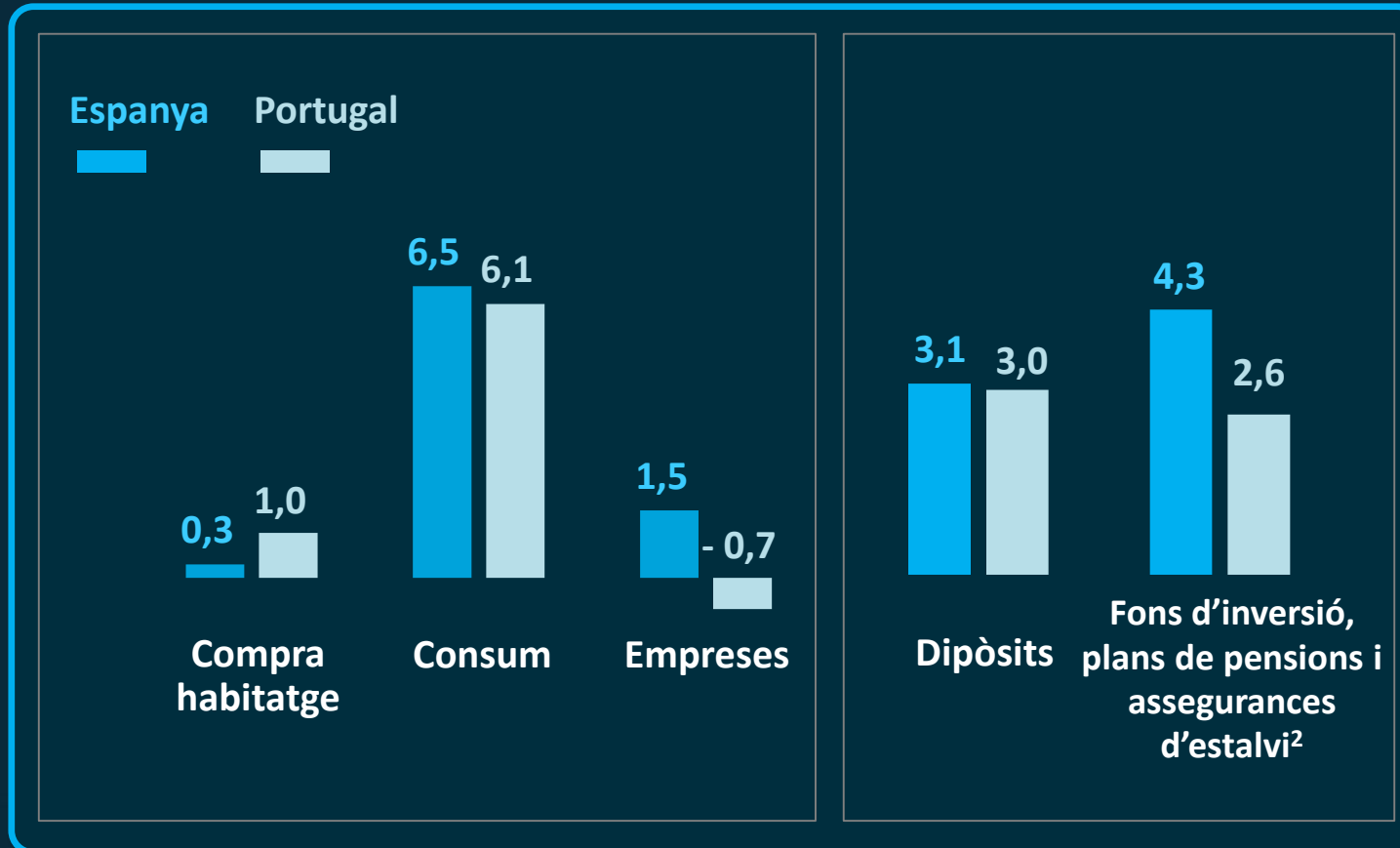
**Nota:** <sup>1</sup>TLTRO: targeted long term refinancing operations.

**Font:** CaixaBank Research.

## Evolució del sector bancari a Espanya i Portugal

### Cartera de crèdit i recursos de clients

TACC<sup>1</sup> 2019-2021 (%)



- ▶ Avanç modest del crèdit
- ▶ Potencial en estalvi a llarg termini

**Notes:** <sup>1</sup>TACC: taxa anual de creixement compost. <sup>2</sup>No inclou plans de pensions per a Portugal. Per a Espanya, provisions tècniques d'assegurances d'estalvi. Per a Portugal, provisions tècniques d'assegurances de vida (inclou vida-risc).

**Font:** Banc d'Espanya, Banc de Portugal, INVERCO, ICEA i APFIPP.

## Elements clau de l'entorn

### Transformació digital



- **Immediatesa i personalització**
- **Nous competidors**
- **Nous models de negoci**

### Marc regulatori exigent



- **Solvència i liquiditat**
- **Deute (resolució)**
- **Conducta**

### Responsabilitat social



- **S'espera més de les empreses**
- **... especialment de la banca**
- **Reforçar la confiança**

- Tancament del Pla Estratègic 2015-2018
- Entorn 2019 i propers anys
- Pla Estratègic 2019-2021**
- Compromís amb l'accionista

## *Les persones, en primer lloc*



**MISSIÓ: contribuir al benestar financer dels nostres clients  
i al progrés de tota la societat**

## Prioritats estratègiques



Experiència client

## Prioritats estratègiques



Experiència client



Transformació digital



## Prioritats estratègiques



Experiència client



Transformació digital



Cultura

## Prioritats estratègiques



Experiència client



Transformació digital



Cultura



Rendibilitat

## Prioritats estratègiques



Experiència client



Transformació digital



Cultura



Rendibilitat

## Principals objectius financers 2021

Ingressos “core” →

~5%

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

Ràtio eficiència →

<55%

Cost del risc →

<0,30%

ROTE →

>12%

CET1 FL →

~12% + 1 pp

## Prioritats estratègiques



Experiència client



Transformació digital



Cultura



Rendibilitat



Compromís social

## Principals objectius financers 2021

Ingressos “core” →

~5%

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

Ràtio eficiència →

<55%

Cost del risc →

<0,30%

ROTE →

>12%

CET1 FL →

~12% + 1 pp

## Reforcem el nostre compromís amb la societat

### Inclusió financera



MicroBank, referent europeu en microcrèdits

Presentes en el **94%** dels municipis >5.000 habitants

### Educació i cultura financera



Formació en finances bàsiques

Foment de l'estalvi i la previsió social

### Acció social i voluntariat



**22.000** habitatges de lloguer social

**14.500** voluntaris corporatius

### Medi ambient



Compensem la nostra petjada de carboni

Impuls al finançament sostenible

### Col·laboració amb la Obra Social "la Caixa"



Pressupost de l'Obra Social: **545 MM €**

Programes: Incorpora, atenció integral a persones amb malalties avançades...

- Tancament del Pla Estratègic 2015-2018
- Entorn 2019 i propers anys
- Pla Estratègic 2019-2021
- Compromís amb l'accionista**

# Evolució de l'acció

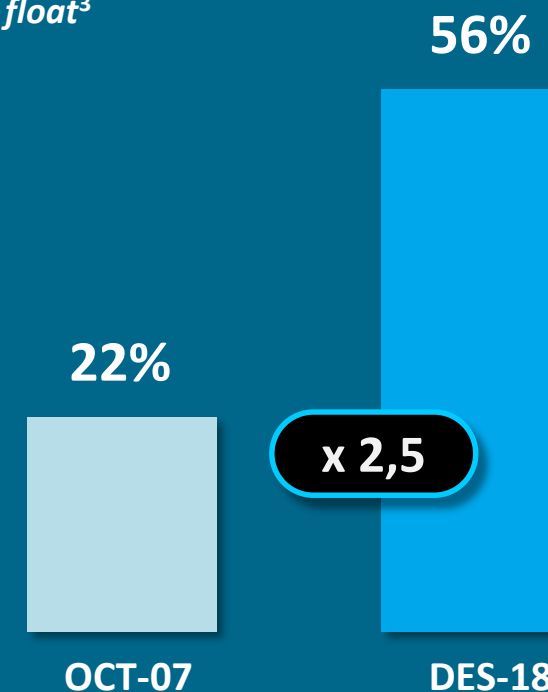
## L'acció ha mostrat un bon comportament relatiu

Evolució relativa del retorn total<sup>1</sup>

(en relació amb els índexs Banca Ibx i Banca Zona Euro<sup>2</sup>)



Free float<sup>3</sup>



**Notes:** <sup>1</sup>Inclou la reinversió de dividendes. <sup>2</sup>Índex Eurostoxx Banks. <sup>3</sup>Proporció d'accions emeses que exclou les posicions d'autocartera, dels consellers i alts directius, de qualsevol altra empresa que tingui com a objectiu el control o la influència, i dels accionistes amb pactes amb alguns dels grups anteriors.

**Fonts:** Bloomberg i CaixaBank.

## Política de dividends. Remuneració exercici 2018



Complint amb  
l'objectiu de *payout*  
en efectiu 2015-2018  
**≥50%**

- ▶ *Payout* 2018 del 51%
- ▶ En efectiu
- ▶ Rendibilitat per dividend<sup>1</sup>: +5,4%

Nota: <sup>1</sup> Dividends a càrrec de l'exercici 2018 com a percentatge de la cotització a tancament d'any.



## Política de dividends per al 2019-2021



El nou pla estratègic 2019-2021 té l'objectiu de *payout* en efectiu **>50%**

ABR  
2020

Previst

- ▶ Per al 2019, entre el 50% i 60% de *payout*
- ▶ Pagament únic després de la Junta General d'Accionistes



**JGA / 2019**

Junta General Ordinària d'Accionistes



**JGA/2019**

Junta General Ordinària d'Accionistes

Conseller Delegat

---

**Gonzalo Gortázar**

 **Claus de l'exercici 2018**

 Pla Estratègic 2019-2021



**1** Reforç del lideratge en banca minorista i digital

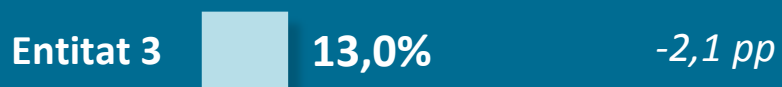
**2** Forta reducció dels actius problemàtics i no estratègics

**3** Rendibilitat en nivells adequats

## Líder en banca de particulars

Penetració de clients particulars a Espanya<sup>1</sup> i evolució orgànica (sense impacte d'adquisicions)

vs. 2014



## La major penetració digital

Penetració de clients digitals a Espanya<sup>2</sup>

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



- Millor Banc d'Espanya 2018 i 2019
- Millor Banc d'Europa Occidental 2019
- Millor Banc Digital d'Europa Occidental 2018

(1) Clients particulars majors de 18 anys. Font: FRS Inmark 2018 (comparables: BBVA, Santander (inclou Popular) i Bankia)

(2) Mitjana de 12 mesos, última dada disponible a desembre de 2018. Font: ComScore (comparables: BBVA, Santander i Sabadell)

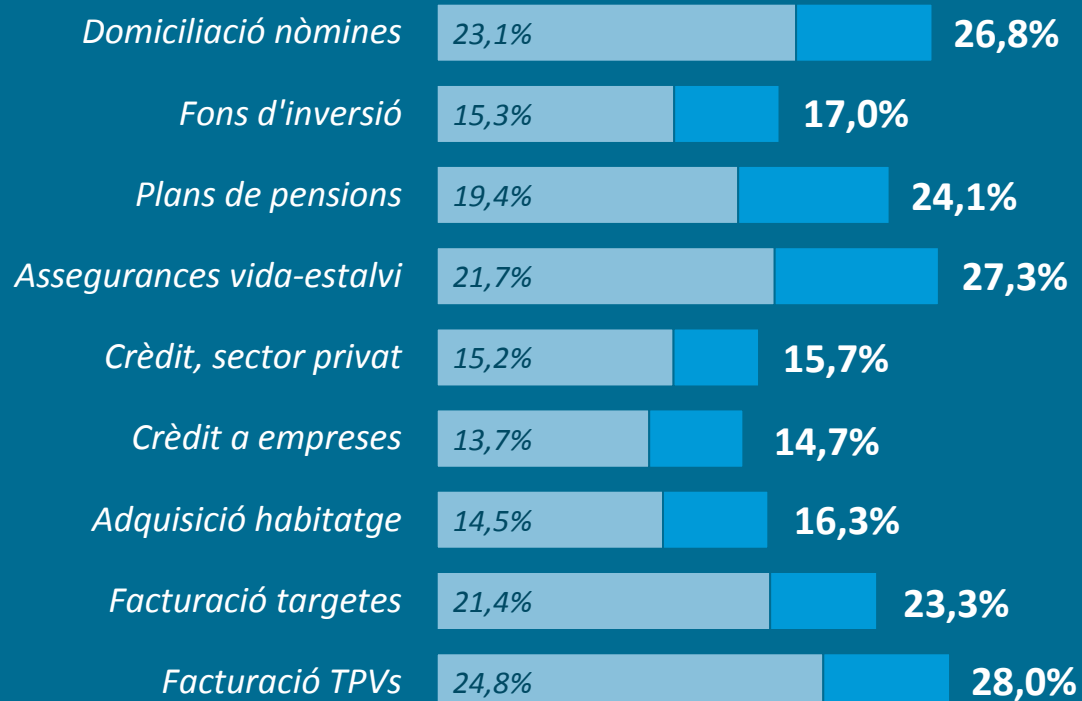
(3) Evolució vs. març 2015, atès que les dades anteriors no són comparables (ComScore va modificar-ne la metodologia)

(4) Inclou creixement inorgànic

## Millora en quotes de mercat dels productes clau

■ Quota de 2014

■ Variació 2014-2018<sup>1</sup>



## Model especialitzat i de proximitat



Escala i capil·laritat



Tecnologia i digitalització



Assessorament i proximitat



Àmplia oferta de productes



#1 Fons d'inversió



#1 Assegurances de vida

SegurCaixa Adeslas (49,9%)

#1 Assegurances de salut



Comercia Global Payments (49%)

#1 Mitjans de pagament

<sup>(1)</sup> Creixement orgànic i inorgànic

Font: Seguretat Social, INVERCO, ICEA, Banc d'Espanya, Sistema de Targetes i Mitjans de Pagament. Dades a desembre de 2018



# Important creixement dels recursos gestionats: Lideratge en estalvi a mitjà i llarg termini

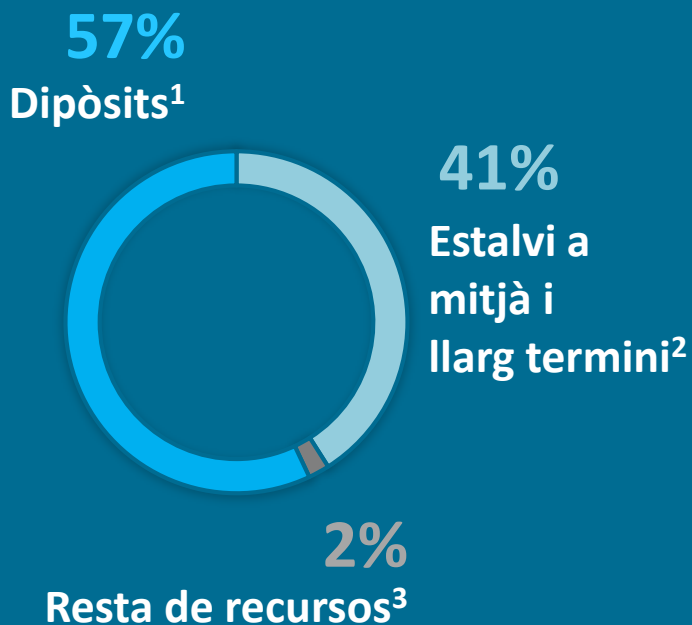
Recursos de clients  
gestionats pel  
Grup CaixaBank

**358.482**  
Milions d'€

Variació anual

**+9.024**  
Milions d'€  
**(+2,6%)**

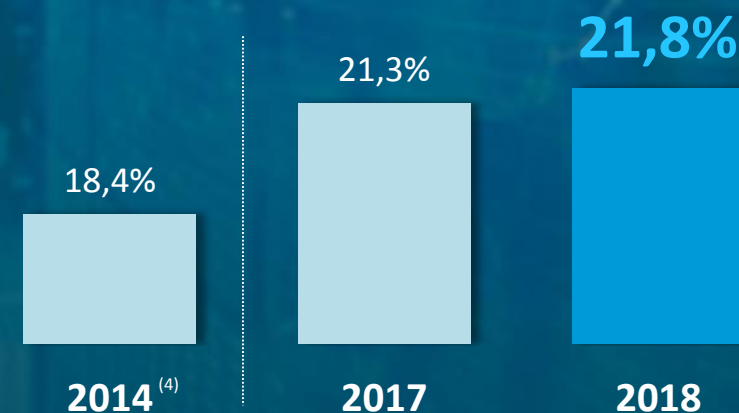
Distribució dels recursos de clients  
(pes sobre el total, en %)



## Model d'assessorament diferencial

~14.000 professionals certificats

Quota d'estalvi a mitjà i llarg termini<sup>2</sup>



(1) Dipòsits a la vista, dipòsits a termini i emprèstits *retail*

(2) Inclou quota de fons d'inversió gestionats per CABK AM, plans de pensions i assegurances d'estalvi

(3) Cessió temporal d'actius, altres comptes i altres

(4) Sense considerar l'adquisició de Barclays Espanya. Inclouent aquest efecte la quota seria del 19,0%



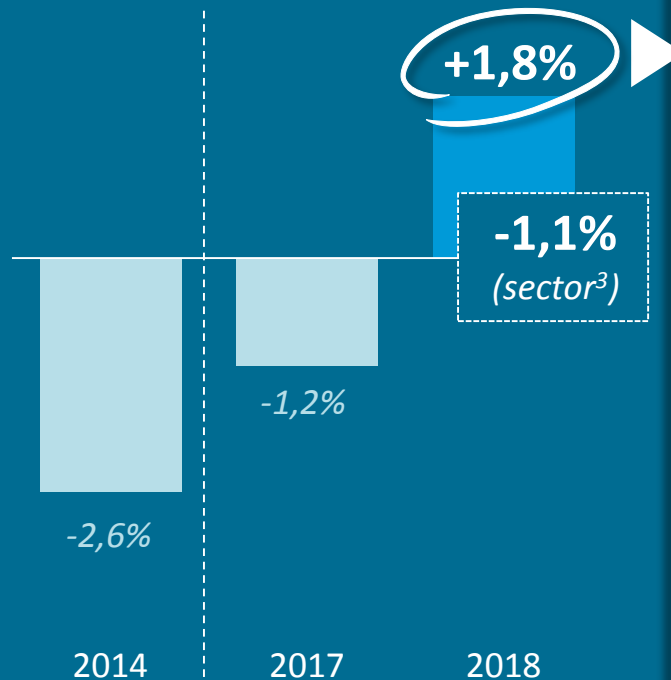
## Cartera de crèdit total del Grup CaixaBank

**224.693**  
Milions d'€

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

**+3.808**  
Milions d'€  
(+1,8%)

Evolució de la variació anual de la cartera de crèdit sana<sup>1</sup>



Variació 2018, de la qual:

	Cartera sana <sup>1</sup>	Nova producció
Crèdit a empreses <sup>2</sup>	+6%	+20%
Consum (a Espanya)	+19%	+14%
Adquisició d'habitatge	-2%	+9%

(1) Cartera de crèdit brut menys saldos dubtosos. Variació orgànica (2014 sense Barclays Espanya i 2017 sense BPI)

(2) Sense crèdit a promotors

(3) Espanya. Font: Banc d'Espanya. Variació crèdit net d'actius dubtosos de sector privat resident + sector públic

## Dinamisme comercial

Variació anual

**+4,8%**

Crèdit  
consum<sup>1</sup>

**+10,7%**

Crèdit a  
empreses

## Guanyos en quotes

Últimes dades disponibles

**11,4%**

Crèdit  
hipotecari<sup>2</sup>

*+20 pbs*  
vs. 2017

**9,5%**

Crèdit a  
empreses<sup>2</sup>

*+110 pbs*  
vs. 2017

Generant valor

**~125 MM €**  
Sinergies



Millor Banc de  
Portugal el 2018



Millor Banca  
Digital el 2019

<sup>(1)</sup> Crèdit al consum i altres crèdits a particulars  
NOTA: Activitat reportada per BPI

<sup>(2)</sup> Font: Banc de Portugal. Últimes dades disponibles



**1** Reforç del lideratge en banca minorista i digital

**2** Forta reducció dels actius problemàtics i no estratègics

**3** Rendibilitat en nivells adequats

**Important caiguda del saldo dubtós**

**Baixada de crèdit dubtós**  
**-3.110 MM€ l'any**

**Ràtio de morositat**  
**4,7%** (-1,3 pp l'any)

**Venda de la cartera immobiliària**

**Reducció d'adjudicats (VCN)<sup>1</sup>**  
**-5.138 MM€ l'any**

**Estoc d'actius adjudicats<sup>1</sup>**  
**740 MM€**

**Menor pes d'actius no estratègics**

**Desinversió de la participació a Repsol**

**Reclassificació de la participació a BFA**

<sup>(1)</sup> Cartera d'actius disponibles per a la venda a valor comptable net

## Actius líquids

**79.530** MM€  
Actius líquids

**196%**  
Ràtio LCR<sup>1</sup> (mínim regulatori 100%)

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

Millora generalitzada de rànings durant l'any

## Solvència

	CET1	Capital total
Rànios regulatòries	<b>11,7%</b>	<b>15,5%</b>
Rànios fully-loaded	<b>11,5%</b>	<b>15,2%</b>

Elevades ràtios de solvència, amb una assignació més eficient del capital

<sup>(1)</sup> Liquidity Coverage Ratio. Mitja últims 12 mesos





**1** Reforç del lideratge en banca minorista i digital

**2** Forta reducció dels actius problemàtics i no estratègics



**3** Rendibilitat en nivells adequats

Grup CaixaBank, milions d'euros

2018

v. a.

**Marge d'interessos**

**4.907**    **3,4%**

Comissions netes

2.583    3,4%

Ingressos/despeses contractes assegur.

551    16,7%

Resultats de participades

972    48,8%

Operacions financeres

278    (1,7%)

Altres productes/càrregues

(524)    21,8%

**Marge brut**

**8.767**    **6,6%**

Despeses d'adm. i amort. recurrents

(4.634)    3,7%

Despeses d'adm. i amort. extraord.

(24)    (78,1%)

**Marge d'exploació**

**4.109**    **12,7%**

Pèrdues deteriorament act. financ. i altres

(567)    (66,8%)

Bº/pèrdues en baixa d'actius i altres

(735)    -

**Resultats abans d'impostos**

**2.807**    **33,8%**

Impostos, minoritaris i altres

(822)    -

**Resultat atribuït al Grup**

**1.985**    **17,8%**

**Millora dels  
ingressos bàsics<sup>1</sup>**

**+ 4,2%**

**Resta d'ingressos  
Afavorits per extraordinaris**

**+43,5%**



*Negatiu de BFA el 2017  
i positiu el 2018*



*2018: recompra d'emissions,  
vendes renda fixa i Viacer*

<sup>(1)</sup> Marge d'interessos + comissions netes + contractes d'assegurances + posada en equivalència de SCA + participacions BPI Bancassegurances

Grup CaixaBank, milions d'euros	2018	v. a.
<b>Marge d'interessos</b>	<b>4.907</b>	<b>3,4%</b>
Comissions netes	2.583	3,4%
Ingressos/despeses contractes assegur.	551	16,7%
Resultats de participades	972	48,8%
Operacions financeres	278	(1,7%)
Altres productes/càrregues	(524)	21,8%
<b>Marge brut</b>	<b>8.767</b>	<b>6,6%</b>
Despeses d'adm. i amort. recurrents	(4.634)	3,7%
Despeses d'adm. i amort. extraord.	(24)	(78,1%)
<b>Marge d'explotació</b>	<b>4.109</b>	<b>12,7%</b>
Pèrdues deteriorament act. financ. i altres	(567)	(66,8%)
Bº/pèrdues en baixa d'actius i altres	(735)	-
<b>Resultats abans d'impostos</b>	<b>2.807</b>	<b>33,8%</b>
Impostos, minoritaris i altres	(822)	-
<b>Resultat atribuït al Grup</b>	<b>1.985</b>	<b>17,8%</b>

**Majors despeses i inversions per acompanyar el negoci**

**+3,7%** Despeses recurrents del Grup

**56,4%** Ràtio d'eficiència "core"<sup>1</sup>

**Millora 3,5 pp en els últims 3 anys**

<sup>(1)</sup> Despeses d'explotació recurrents entre ingressos "core" (marge d'interessos, comissions, ingressos assegurances, posada en equivalència de SCA i participacions de BPI Bancaassegurances, últims 12 mesos)



Grup CaixaBank, milions d'euros	2018	v. a.
<b>Marge d'interessos</b>	<b>4.907</b>	<b>3,4%</b>
Comissions netes	2.583	3,4%
Ingressos/despeses contractes assegur.	551	16,7%
Resultats de participades	972	48,8%
Operacions financeres	278	(1,7%)
Altres productes/càrregues	(524)	21,8%
<b>Marge brut</b>	<b>8.767</b>	<b>6,6%</b>
Despeses d'adm. i amort. recurrents	(4.634)	3,7%
Despeses d'adm. i amort. extraord.	(24)	(78,1%)
<b>Marge d'explotació</b>	<b>4.109</b>	<b>12,7%</b>
Pèrdues det. act. financ. i altres	(567)	(66,8%)
B./pèrdues en baixa d'actius i altres	(735)	-
<b>Resultats abans d'impostos</b>	<b>2.807</b>	<b>33,8%</b>
Impostos, minoritaris i altres	(822)	-
<b>Resultat atribuït al Grup</b>	<b>1.985</b>	<b>17,8%</b>

### Menors dotacions

**-15,8%**

**en dotacions i pèrdues per baixa d'actius**

**0,04%**

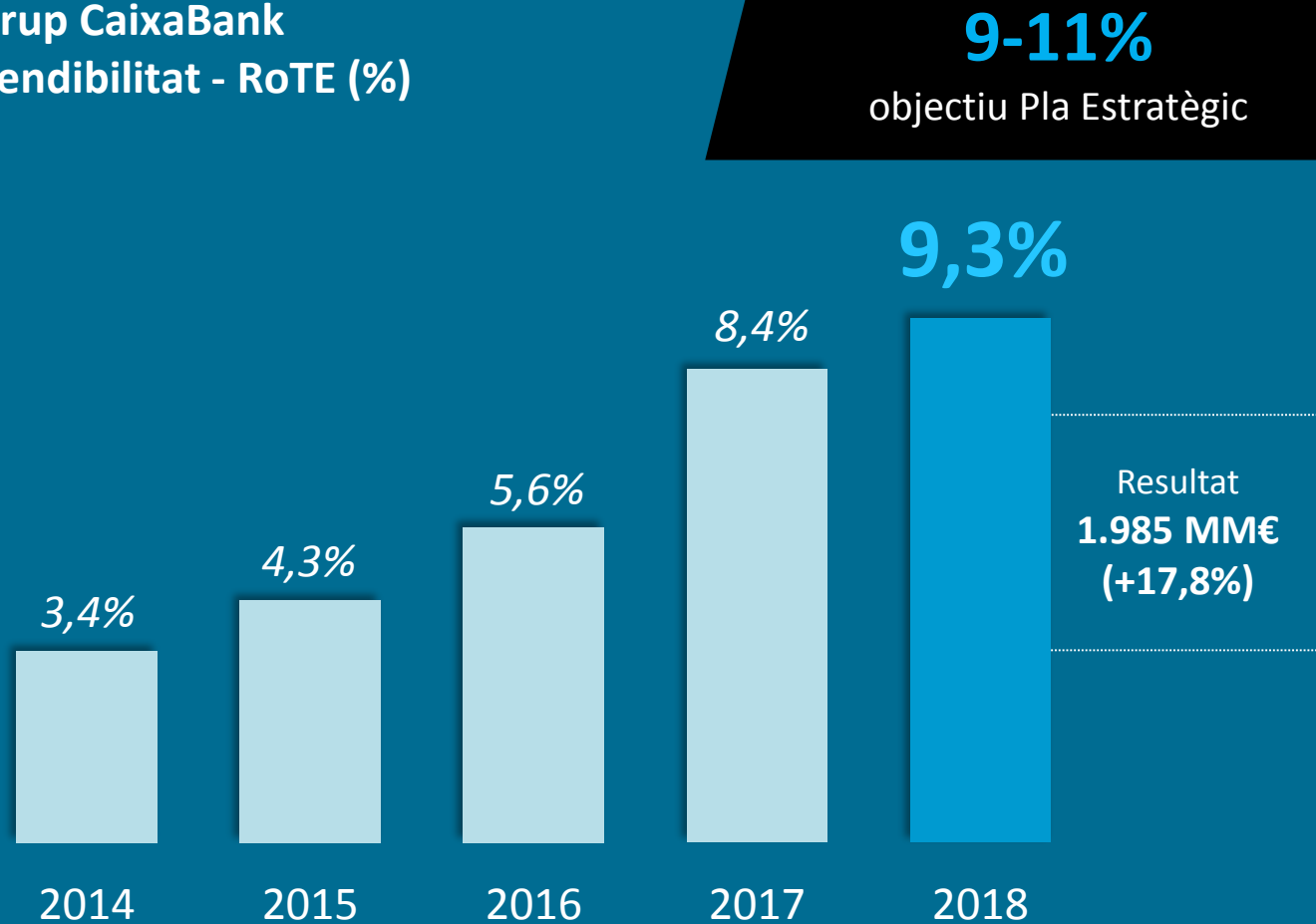
**Cost del risc (2018)**

Impactes nets d'impostos, en milions d'euros

- *Recompra ServiHabitat* -204
- *Venda cartera immobiliària* -48<sup>1</sup>
- *Desinversió a Repsol* -453
- *Reclassificació 48% de BFA* -139

<sup>(1)</sup> Impacte global de la venda de la cartera immobiliària. S'inclou, bàsicament, a "dotacions i pèrdues per baixa d'actius"

## Grup CaixaBank Rendibilitat - RoTE (%)



*Rendibilitat d'acord amb els  
objectius del Pla Estratègic i  
del cost del capital*

→ Claus de l'exercici 2018

**→ Pla Estratègic 2019-2021**

- ▶ **Canvi en el comportament dels clients**
  - *Transaccionalitat es trasllada canals digitals*
  - *Oficines per a operativa de major valor*

**INVERSIÓ PER ADAPTAR LA  
XARXA DE DISTRIBUCIÓ AL CLIENT**

- ▶ **Prolongació de l'entorn de tipus baixos**
- ▶ **Forta pressió competitiva**
  - *Baix creixement del crèdit*
- ▶ **Cost del risc en mínims: no sostenible**

**CERCA CONTÍNUA  
D'EFICIÈNCIA PER ASSEGURAR  
LA SOSTENIBILITAT**



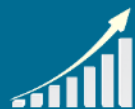
1 Oferir la millor experiència al client



2 Accelerar la transformació digital per ser més eficients i flexibles



3 Potenciar una cultura centrada en les persones, àgil i col·laborativa



4 Generar una rendibilitat atractiva, mantenint la solidesa financera



5 Ser referents en gestió responsable i compromís amb la societat

Pla Estratègic 2019-2021

*5 línies estratègiques*

**LES PERSONES, EN PRIMER LLOC**

CaixaBank

## OPTIMITZACIÓ DE LA XARXA DE DISTRIBUCIÓ

**XARXA URBANA: es potencia  
el model d'oficina Store**

*Especialització, horari estès...*

Estendre a **>600**



**XARXA RURAL: es manté amb  
el model d'èxit AgroBank**

*Proximitat, capil·laritat i especialització*

**1.100** oficines rurals





## SEGUIR IMPULSANT ELS NOSTRES POTENTS CANALS DIGITALS

Clients digitals<sup>1</sup> **6,0** Milions

dels quals: **5,2 MM** clients mòbil<sup>2</sup>

### CaixaBankNow

% clients digitals

2018 **>57%**

Objectiu 2021

**~70%**

Salt important en l'ús del gestor personal remot



## AMB SERVEIS D'ALT VALOR AFEGIT



Mis Finanzas **3,9M** usuaris



Agregador

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

(1) Clients digitals actius, últims 12 mesos. Inclou col·lectiu: particulars entre 20 i 74 anys

(2) Acord de col·laboració: experiència de compra integrada dins de CaixaBankNow

## DIGITALITZACIÓ: PALANCA DE TRANSFORMACIÓ



**Digitalització de processos i signatura digital**

~100% processos estan digitalitzats



**Mobilitat d'empleats**

Tots els empleats amb Smart PC

**Continuar millorant la flexibilitat, escalabilitat i eficiència de les nostres infraestructures**

**Aplicació sistemàtica de Data Analytics en tota l'organització per generar valor**



Hem invertit molt en el desenvolupament del talent

**~14.000**  
EMPLEATS  
CERTIFICATS

Estem canviant el perfil de l'organització

**~6.400**  
EMPLEATS EN  
NOUS ROLS  
*(~9.100 el 2021E)*

Adaptem processos per a desenvolupar el talent

**TOTA**  
L'ORGANITZACIÓ

Seguir invertint en formació i desenvolupament de capacitat

Fomentar la diversitat

Impulsar la cultura d'agilitat i el servei al client

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

>12%

Objectiu 2021E

## Solvència CET1 FL - BIII

~12%

+1 pp buffer transitori

Objectiu 2021E

### Palanques

- 1 Millora d'ingressos "core" basada en un augment de l'activitat (estalvi/inversió, empreses, consum, assegurances...)
- 2 Elevat esforç inversor i de transformació
- 3 Reducció d'actius problemàtics
- 4 Reforç de la solidesa financera

<sup>(1)</sup> Quocient entre el resultat atribuït al Grup (deduït l'import del cupó de l'Additional Tier 1) i el patrimoni tangible (redefinit a partir de 2019 com a fons propis inclosos els ajustos de valoració menys els actius intangibles)

NO CONCEBIM L'ACTIVITAT FINANCERA SENSE UN FORT COMPROMÍS AMB LA SOCIETAT

## Una manera distintiva de fer banca



Integritat i transparència



**Afavorir el medi ambient**

(activitat directa i indirecta)



Continuar aplicant les millors pràctiques en bon govern



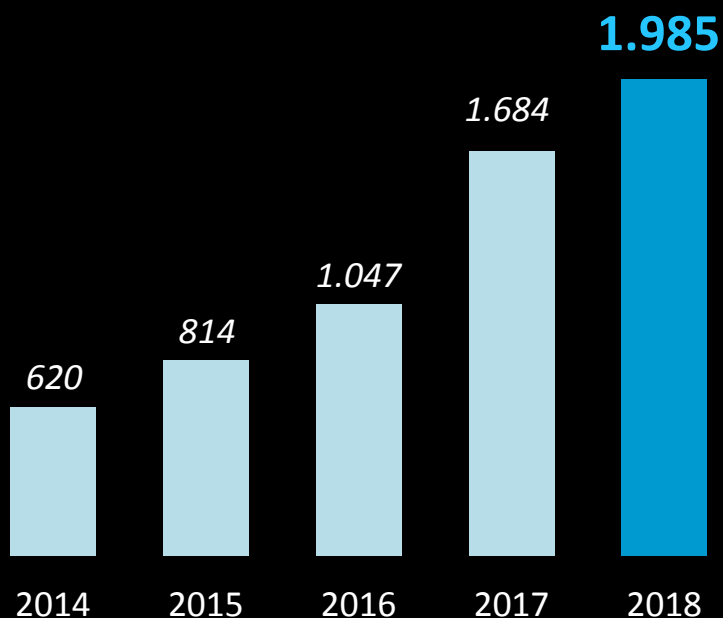
**Mantenir acció social i voluntariat**

(aliança amb la Fundació Bancària "la Caixa")



Continuar promovent la inclusió financera

Evolució del resultat atribuït del Grup CaixaBank, en milions d'euros



Accionistes CaixaBank



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



~600.000  
accionistes  
particulars



Inversors  
institucionals

Distribució del pressupost de l'Obra Social 2019<sup>1</sup>

22%  
Cultura i  
educació



57%  
Social

21%  
Investigació,  
coneixement i beques

545  
MM €

(1) Font: Fundació Bancària "la Caixa"

**PLA ESTRATÈGIC 2019-2021**

*Seguirem invertint*  
en el nostre negoci  
“core”  
amb vocació de:

Estar més a prop del client

Mantenir una rendibilitat que  
asseguri la sostenibilitat i la  
retribució als accionistes

Seguir essent referents en  
banca responsable

**VISIÓ 2021:** Grup financer líder i innovador, amb el millor servei al client i referent en banca socialment responsable



**JGA / 2019**

Junta General Ordinària d'Accionistes

Moltes gràcies