



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⁽¹⁾, %



Entidad 1 16% -1,8 pp

Entidad 2 16% -2,0 pp

Entidad 3 13% -2,1 pp

Entidad 4 7% -0,1 pp



Mejor banco de España en 2018

... con la mayor penetración digital

Penetración de clientes digitales en España⁽²⁾, %



Entidad 1 23% +7,5 pp⁽⁴⁾

Entidad 2 22% -0,5 pp

Entidad 3 14% +0,7 pp

Entidad 4 13% +0,2 pp



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

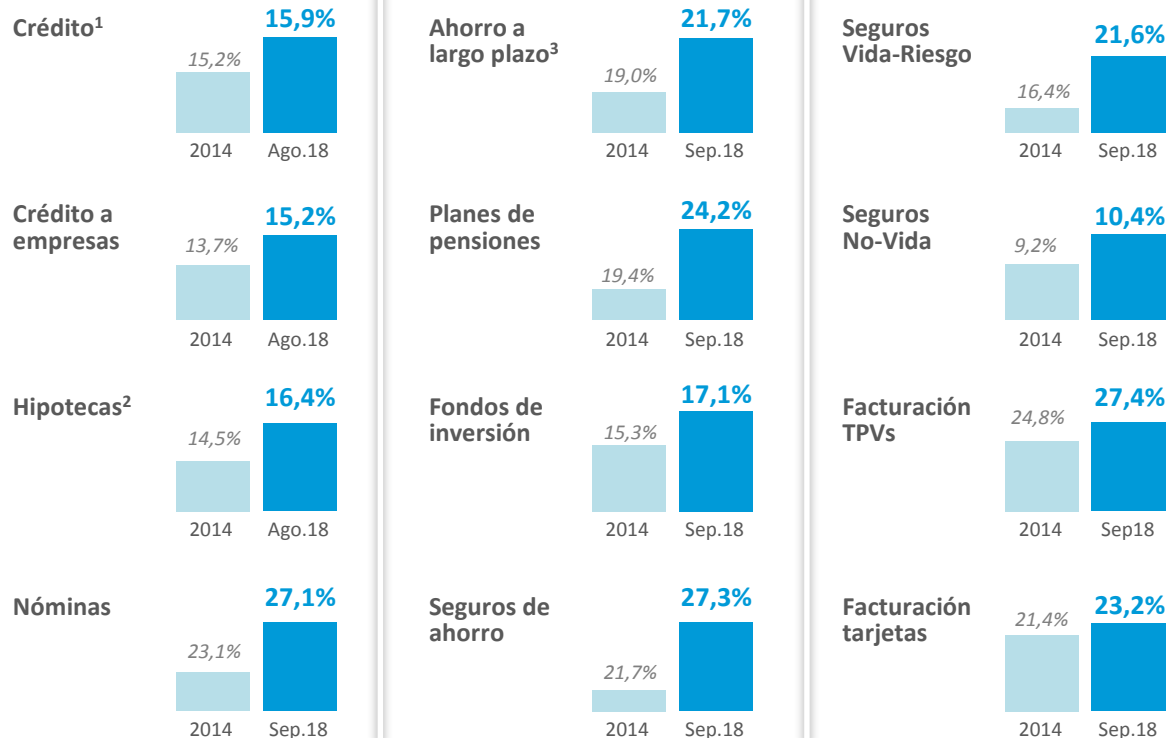
(2) Media 12 meses, último dato disponible (Septiembre 2018). Comparables: Banco Santander, BBVA, Banco Sabadell y Bankia. Fuente: ComScore.

(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

Cuota de mercado, en %



#1

Fondos de inversión



#1

Seguros vida



49,9%

#1

Salud



49%

#1

Medios de pago

(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*

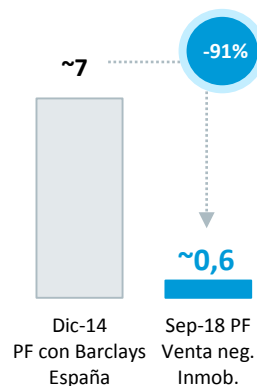
Disminución de la participación en activos no estratégicos

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

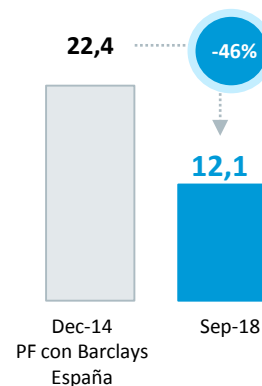


Fuerte reducción de activos dañados: 22 miles de millones € (-65%)¹

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



Saldo dudoso,
en miles MM€



Adquisición de BPI

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

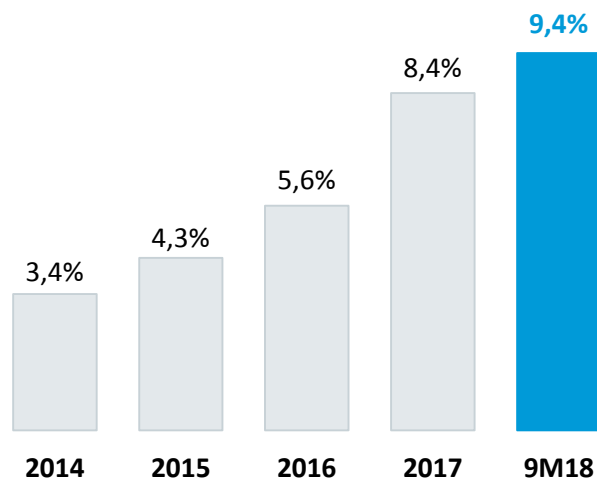


(1) Septiembre 2018 (CABK ex-BPI) vs. 2014 proforma Barclays España. Valor contable bruto

Hemos cumplido todos los objetivos financieros del Plan 2015-2018

La rentabilidad ya cubre el coste del capital

Evolución del RoTE ⁽²⁾, en %



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



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

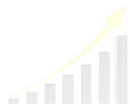
2

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



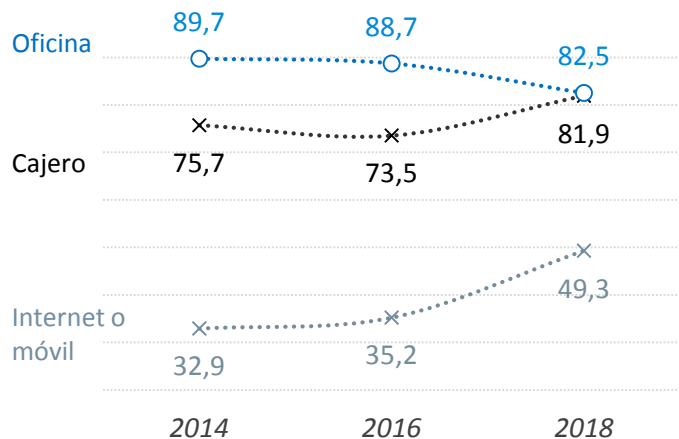
5

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

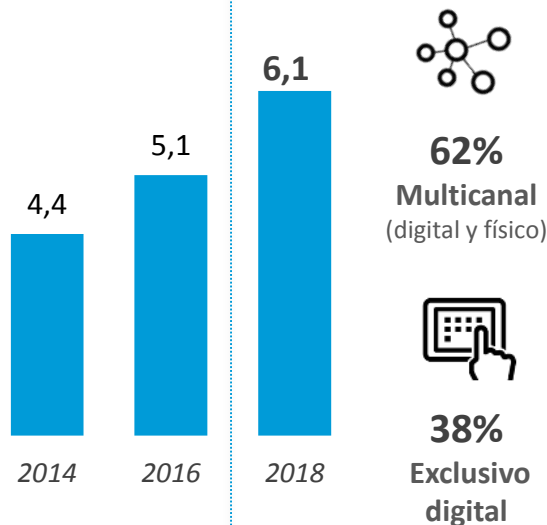
Mercado - España: Canales de relación con la entidad principal (%)



Fuente: FRS Inmark 2018

Nuestros clientes digitales aumentan a buen ritmo, especialmente en móvil

CABK - España: Clientes digitales, en millones



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 numero de transacciones procesadas aumenta a doble dígito en canales digitales

Total operaciones 2018E **>10bn** TACC 15-18 **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



15,7

MILLONES DE CLIENTES
EN ESPAÑA Y PORTUGAL



Cajeros

9.446 cajeros

18% cuota de mercado

85% ratio de absorción



Líder en canales digitales en España

Banca digital

58% clientes digitales en España

32% penetración digital¹

24% del total transacciones



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

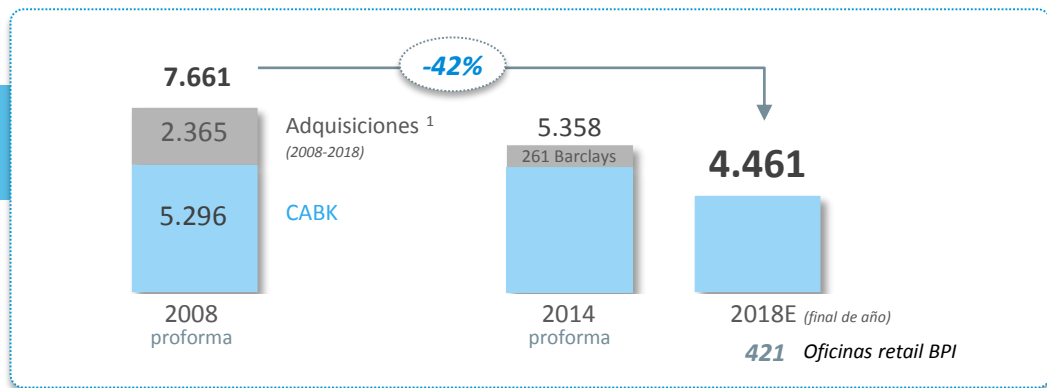
Segmentación y revisión de los *customer journeys*

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

CaixaBank
Banca Privada

CaixaBank
Banca Premier

CaixaBank
Corporate & Institutional Banking

CaixaBank
Empresas

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)*

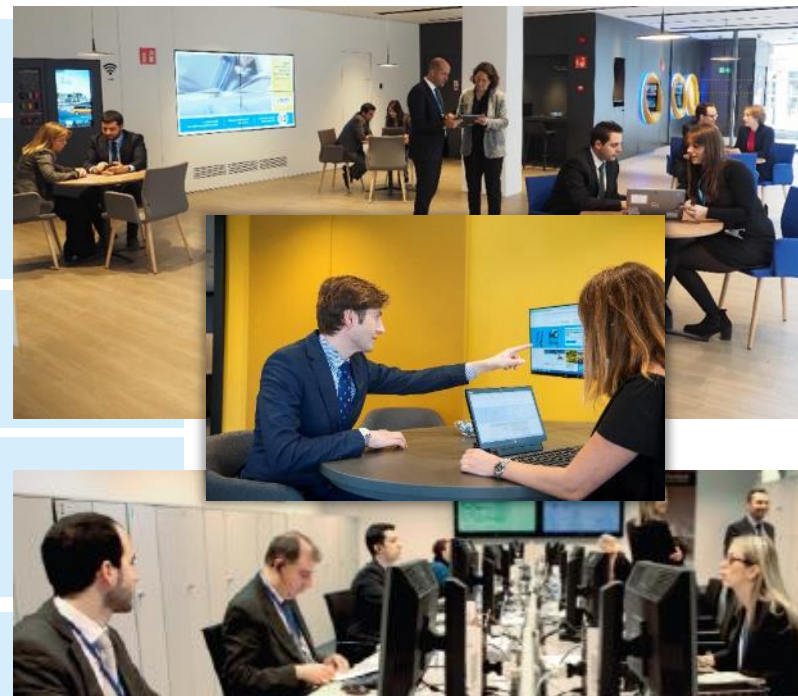
*Horario
extendido*

*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

Store



Oficinas Store
Datos acumulados



Datos medios oficinas Store actuales

Empleados/
oficina **12,1**

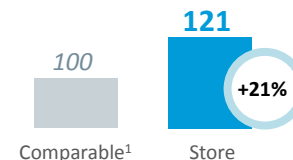
Clientes/
oficina **~7.800**

**x2,8 vs
resto
oficinas
retail**

Más productividad

Margen ordinario/empleado

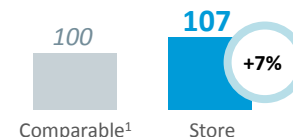
Datos en base 100



Mayor ritmo comercial

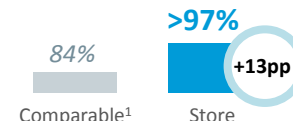
Margen ordinario por empleado del
nuevo negocio 9M18

Datos en base 100



Aumenta la ratio de absorción de cajeros

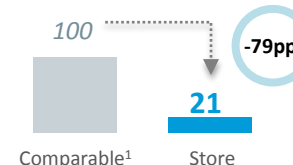
Ratio de absorción de cajeros en
horario de oficina (Sep.18)



Menor operativa de caja

Operaciones al mes/
100 clientes (Sep.18)

Datos en base 100



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

1

AgroBank

Lanzado en Sept 2014

- Red de ~1.100 oficinas rurales¹ (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

14,3%



2014

17,5%



2018

+3,2pp

Cuota autónomos agrarios

Negocio agrario

22,4%



Sep-14

27,2%



2018

+4,8pp

AgroBank

Volumen de negocio

Créditos + recursos de clientes.

Base 100

100



2014

132



2018

+32%

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

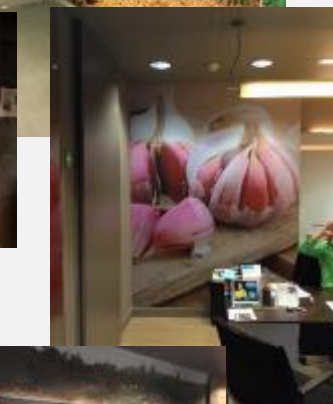
⁽¹⁾ Oficinas de ≤5 empleados en municipios de <10.000 habitantes

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

inTouch

Servicio remoto con gestor personal

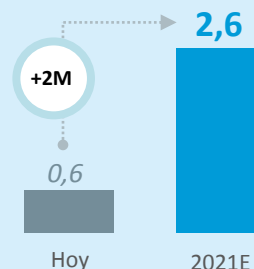
Cientes con perfil digital,
bajo uso de la oficina y
con menos tiempo

► Modelo de atención digital con cercanía del gestor

► Horario extendido

► Foco en la relación y atención comercial

Cientes usando este servicio en millones



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

Oportunidad para capturar conseguir mayor vinculación

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

1

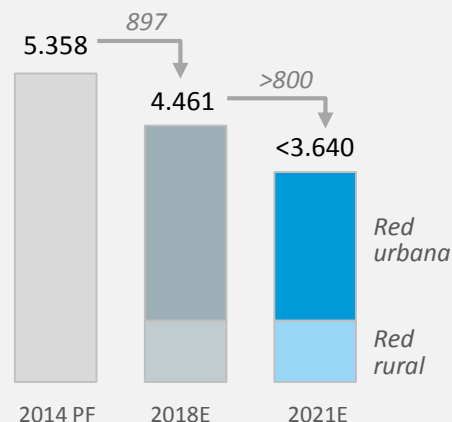
Vamos a continuar potenciando nuestra propuesta especializada en combinación con más oferta y servicio digital

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

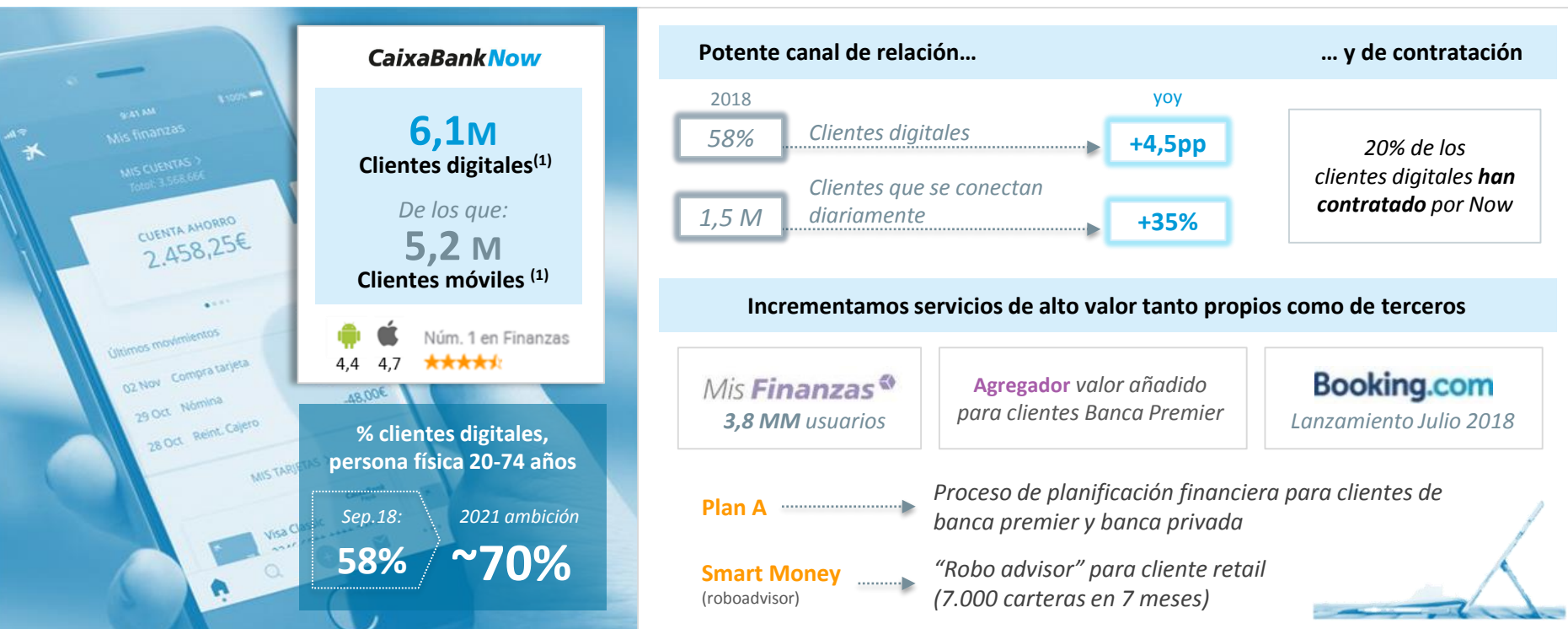
Continuar extendiendo nuestra oferta hacia nuevos productos/servicios bancarios y no bancarios

4

Segmentación y revisión de los *customer journeys*

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

2



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

2

**1º banco “mobile only” en España**

Lanzamiento
Ene-2016

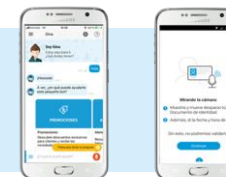
1,2 M clientes**60%** con ingresos recurrentes

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...



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

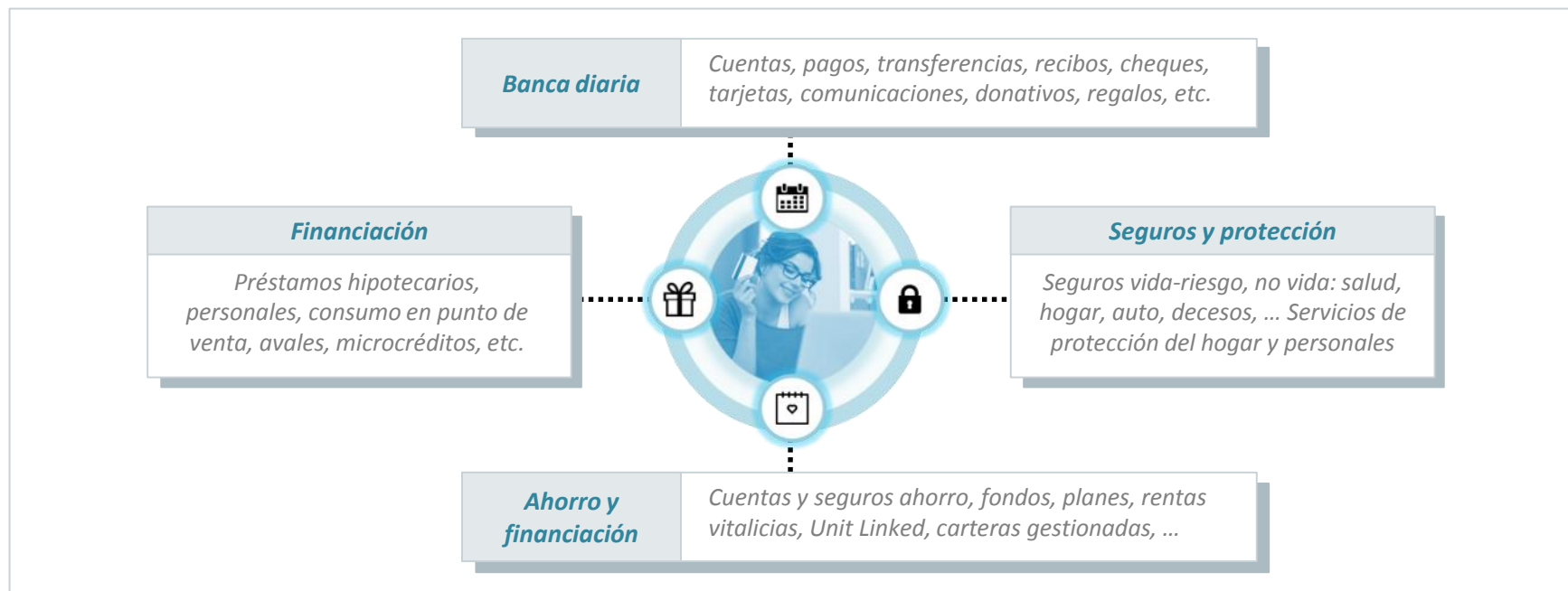
4

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

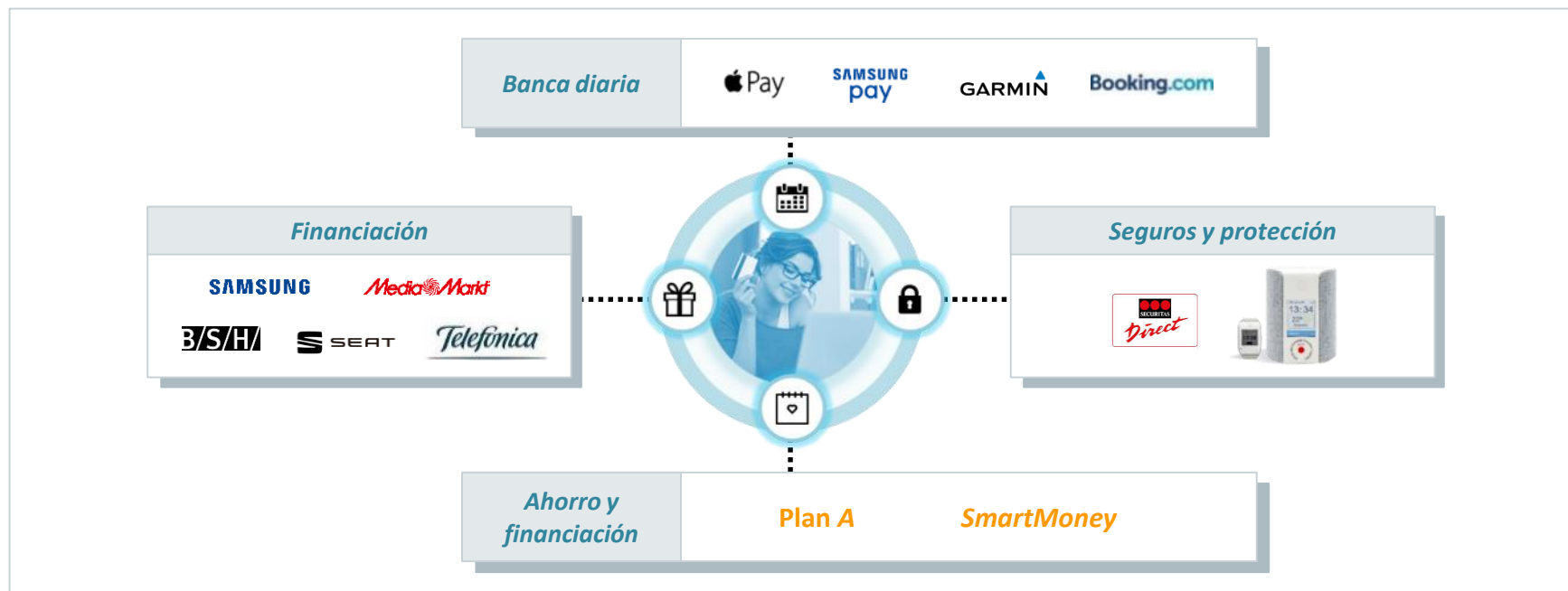


Disponemos de un ecosistema amplio e integrado de productos y servicios

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



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

NPS* del 60% en OCT-18



1

Ofrecer la mejor experiencia al cliente



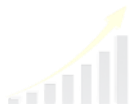
2

Acelerar la transformación digital para ser más eficientes y flexibles



3

Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa



4

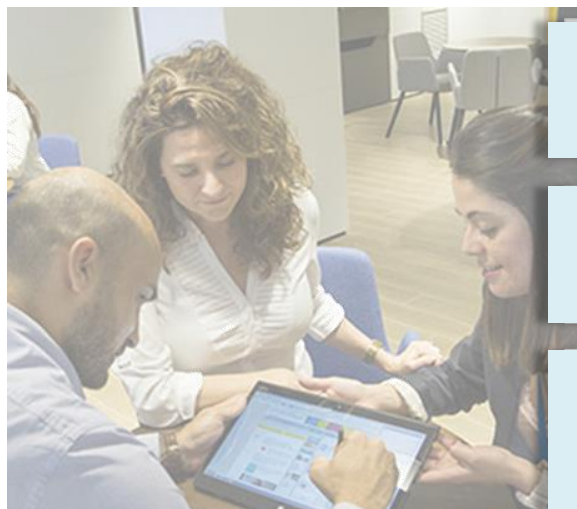
Lograr una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera



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 digitalizados¹

- 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



⁽¹⁾ 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 (>10bn trans./año) de naturaleza diversa
- Estamos obteniendo buenos resultados y existe más potencial



1

Ofrecer la mejor experiencia al cliente



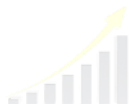
2

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

Las mejores herramientas y procesos

Ejemplo



neX
INSPIRE TOGETHER

Global Customer Experience

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 ⁽¹⁾

>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

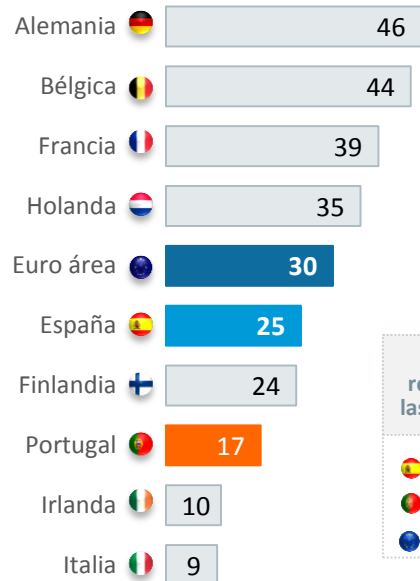
Refuerzo de la solidez financiera

Potencial de crecimiento en productos de ahorro a largo plazo

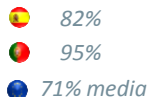
1

España entre los países con menor penetración de planes de pensiones

Seguros de ahorro privados y planes de pensiones sobre % de hogares ⁽¹⁾

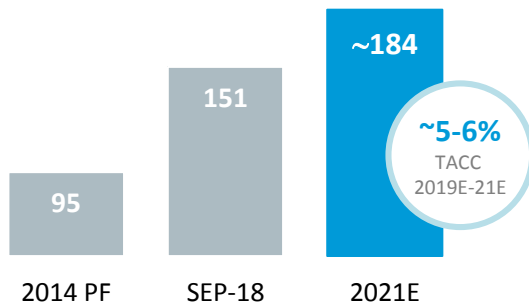


Tasa de
reemplazo de
las pensiones ⁽²⁾



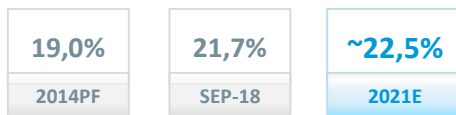
CABK: Referente en la gestión del ahorro a largo plazo

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



~5-6%
TACC
2019E-21E

Cuota de ahorro a largo plazo (España)



↓
RK⁽³⁾: 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

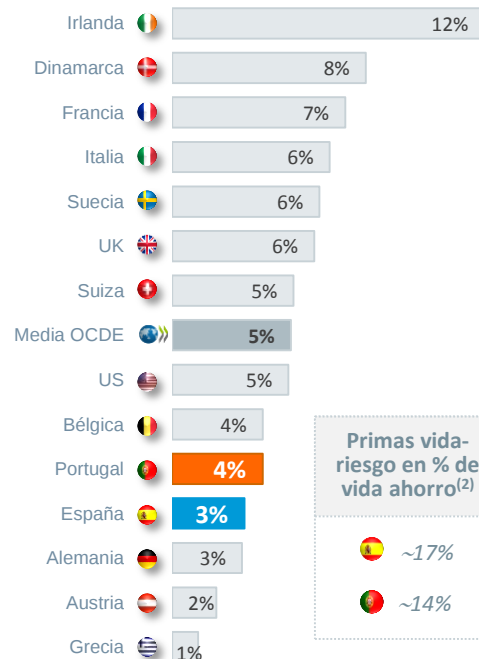
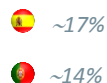
(2) Tasa de reemplazo de las pensiones: pensiones netas individuales divididas por los ingresos netos previos a la jubilación de un asalariado medio (2016). Fuente: OCDE

(3) Competidores: BBVA y Banco Santander

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

1

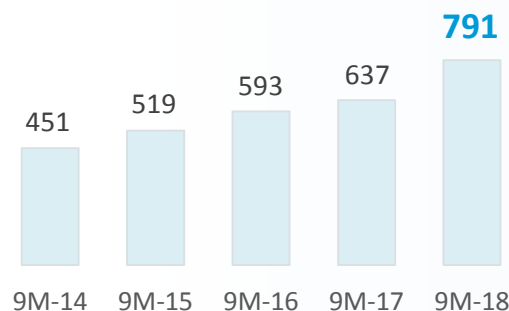
Seguros vida-riesgo

Primas totales brutas en % del PIB⁽¹⁾, 2016

Primas vida-riesgo en % de vida ahorro⁽²⁾



Cuota de seguros vida-riesgo (por primas)⁽³⁾

16,4% → 21,6%

2014 SEP-18

Producción, primas vida-riesgo en millones de euros




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%

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

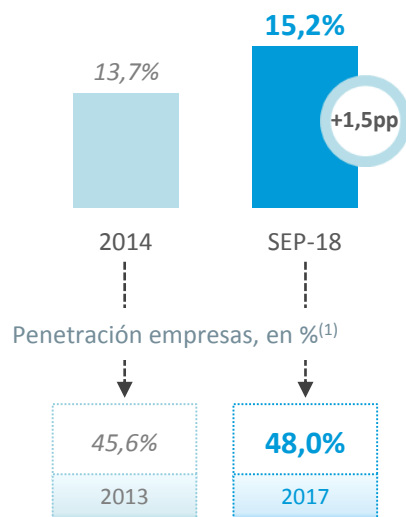
Acuerdos con
partners



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

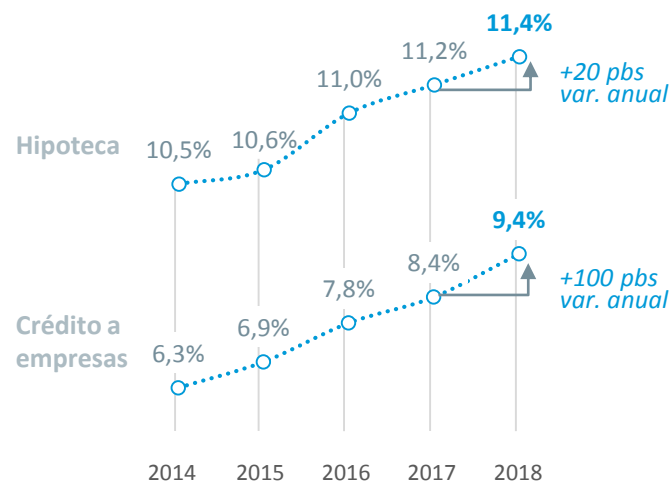


Oportunidad de replicar modelo de CABK en Portugal

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+



Rating 2018

MOODY'S

+2 notch

Baa2 Estable

S&P Global

+outlook

BBB- Positivo

FitchRatings

+1 notch

BBB Estable



Objetivo estratégico

ROTE recurrente

~11% 2021E



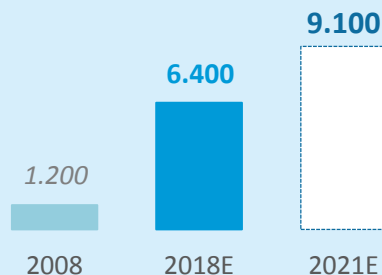
Compartir las mejores prácticas para generar ingresos → mayor contribución de BPI a los resultados

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

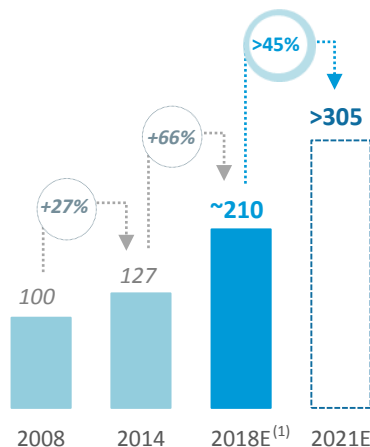


La transformación está permitiendo aumentar el servicio prestado y la productividad

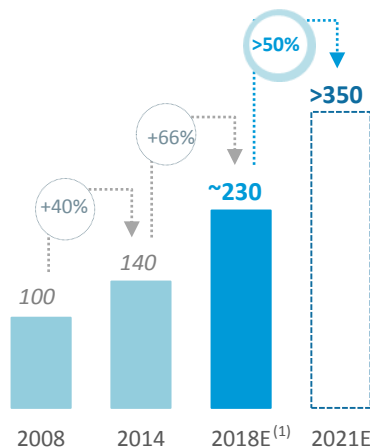
2

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

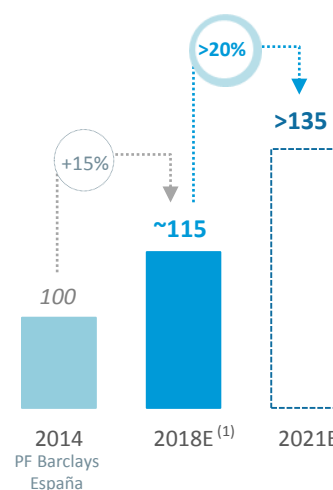


Transacciones anuales por empleado.
2008 en base =100



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



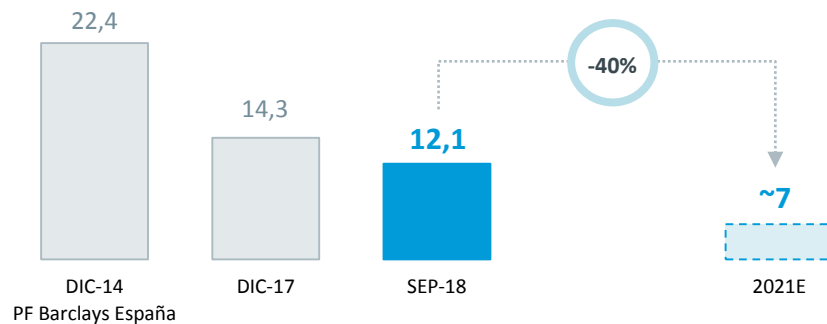
Ratio de
eficiencia core
<55pbs
2021E

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

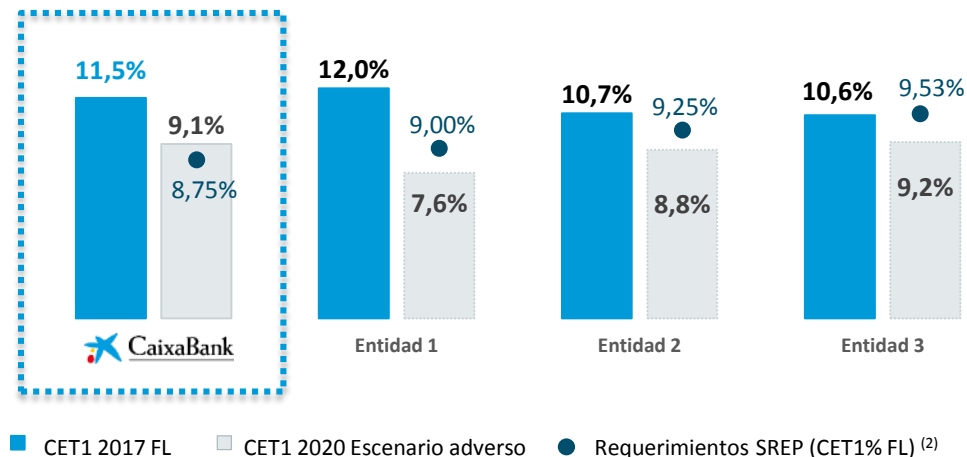
~12%

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⁽¹⁾, 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



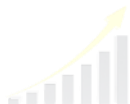
2

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 SACH¹

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

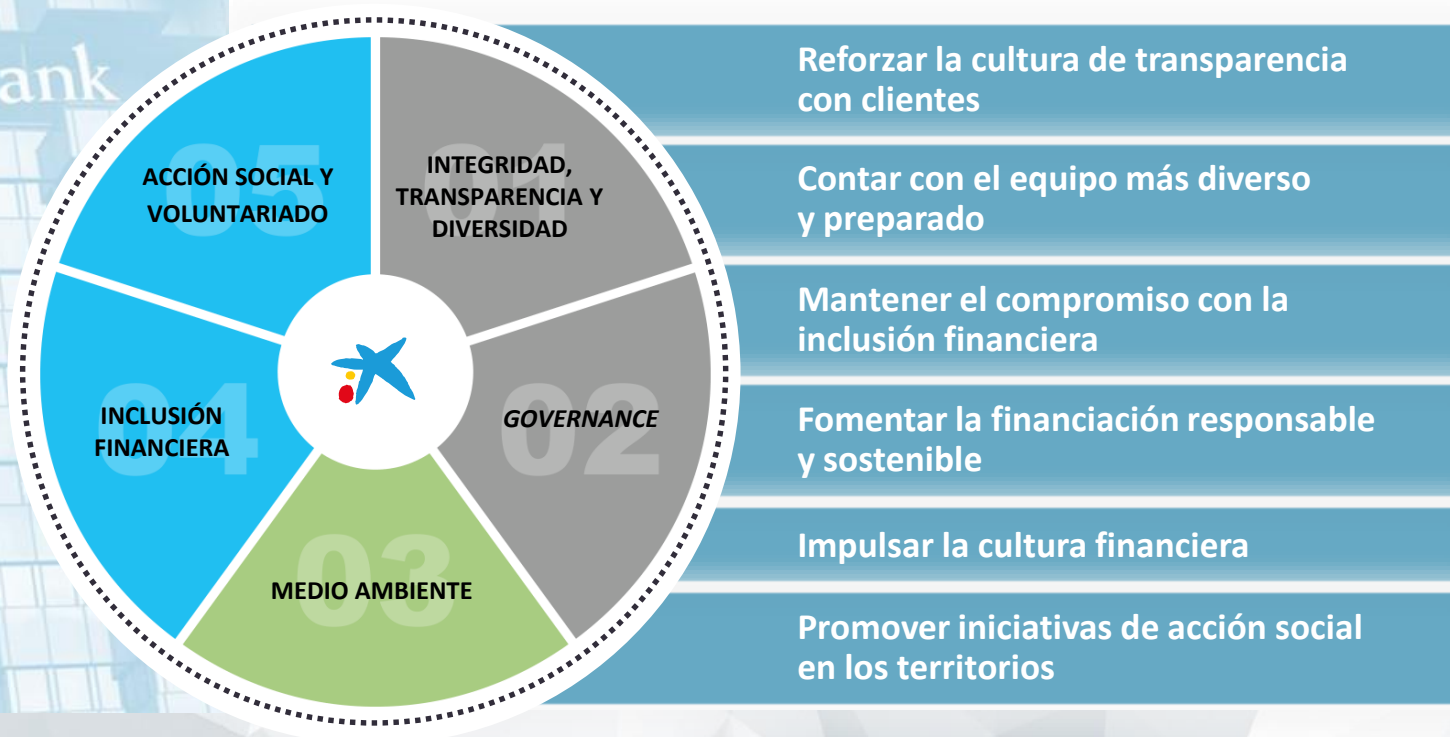


Con el impulso y la entrega de clientes y plantilla → Orgullo y factor motivador

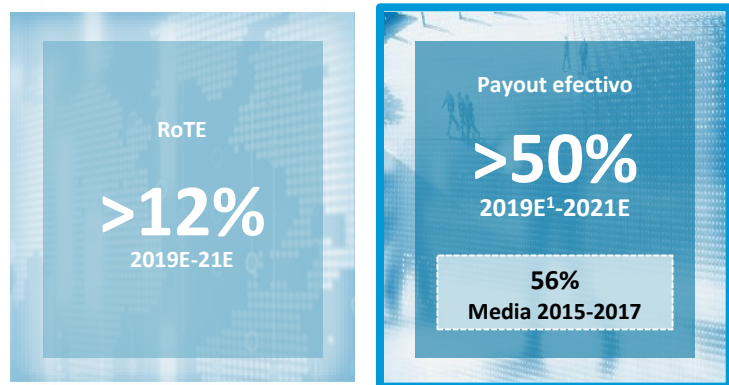
Queremos ser el referente en gestión responsable y compromiso con la sociedad

PLAN DE BANCA SOCIALMENTE RESPONSABLE

Prioridades 2019-21



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



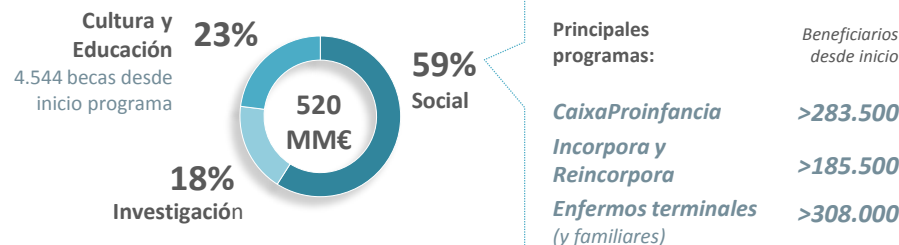
Una rentabilidad que cubra el coste de capital es imprescindible para el correcto y normal funcionamiento de las entidades y su servicio a la sociedad

Accionistas CaixaBank



40% del capital
Fundación “la Caixa” **Obra Social “la Caixa”**

Ejemplo: Distribución del presupuesto a Obra Social 2018⁽²⁾



~600.000 accionistas particulares



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

⁽¹⁾ 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%

⁽²⁾ Información pública. Fuente: Fundación Bancaria “la Caixa”



Plan Estratégico 20**19** – 20**21**

Londres, 27 de noviembre de 2018