



CaixaBank: Plan Estratégico 2019-21

Juan Alcaraz
Director General de Negocio, CaixaBank

APD Valencia
19 de Septiembre de 2019

Plan Estratégico 2015-2018: alto grado de cumplimiento de los objetivos



Construimos nuestro Plan Estratégico 2019-21 sobre una base muy sólida

Nuestra visión, valores y líneas estratégicas

Visión

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



Calidad

Confianza

Compromiso social



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 Generar una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera



5 Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad

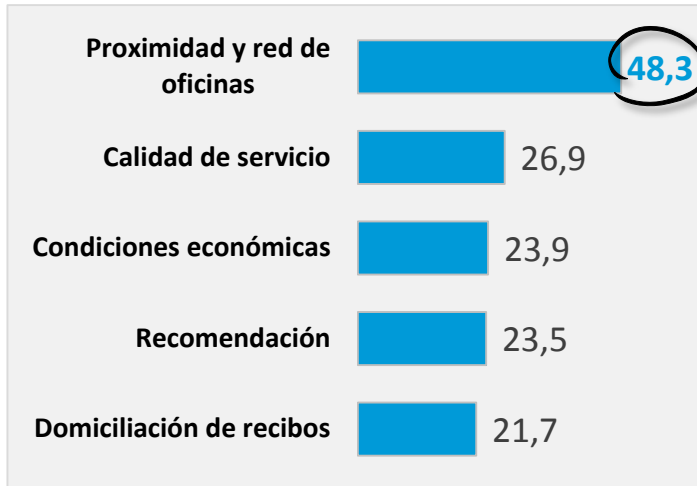
1

El comportamiento de los clientes está cambiando

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

Mercado – España

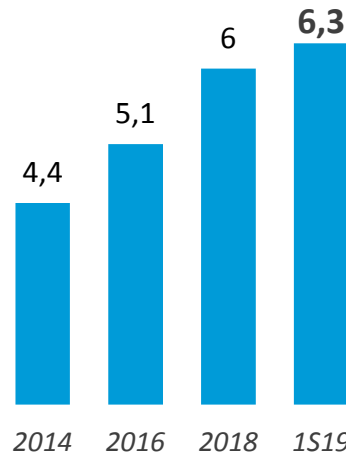
Principales motivos elección como banco principal, (%)



Nuestros clientes digitales aumentan a buen ritmo, especialmente en móvil

CABK – España

Cientes digitales⁽¹⁾, en millones



>60%⁽²⁾
Multicanal
(digital y físico)



38%⁽²⁾
Exclusivo digital

87%
Clientes digitales⁽¹⁾
utilizan móvil

47%⁽²⁾
Crecimiento de las
operaciones por
móvil



Los clientes multicanal son los más vinculados y los más rentables⁽²⁾

Número de productos por cliente



Número de interacciones al mes por cliente



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

Fuente: FRS Inmark 2018

⁽¹⁾ Clientes digitales activos, últimos 12 meses. Clientes particulares entre 20-74 años. CaixaBank ex BPI.

⁽²⁾ Según presentado en el *Investor Day* en noviembre de 2018.

😊 1

Ofrecer la mejor experiencia al cliente



1

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

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

2

Intensificar el modelo de atención remota y digital

CaixaBankNow

imagin bank

inTouch

3

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

Banca diaria

Apple Pay SAMSUNG pay

GARMIN

Booking.com

Financiación

SAMSUNG

3/S/H/ SEAT

MedioMarkt

Telefonica

Seguros y protección

Direct



Ahorro

Plan A

SmartMoney

4

Segmentación y revisión de los *customer journeys*

- Centrados en **necesidades**, no en productos
- El **canal que elija el cliente** para interactuar le proporciona la misma experiencia

2

Acelerar la transformación digital para ser más eficientes y flexibles

Dónde estamos...

Lo que estamos consiguiendo



Digitalización de procesos



~100% procesos digitalizados¹

Movilidad



Todos los empleados con Smart PC (tablets)

Firma digital



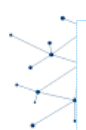
>70 millones de firmas digitales (últimos 12 meses)

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

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

- 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



3

Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa

¿Qué estamos haciendo?



El mejor equipo

- Continuar invirtiendo en desarrollo de personas: asesoramiento financiero y liderazgo
- Continuar construyendo habilidades digitales y de innovación
- *Empowerment* de los mandos intermedios y los empleados
- Fomentar la diversidad: de género, funcional y generacional
- Atraer y desarrollar talento

Desarrollo del talento y especialización

Master Asesoramiento
Habilidades directivas
Escuela de riesgos
Escuela de liderazgo

~17.200
Empleados formados

Especialización progresiva del perfil de buena parte de la organización

~6.400
Gestores de negocio, Banca Premier, Banca Privada, Empresas, Intouch...

Metas

Simplificación de procesos y estructuras
Fomentar una cultura ágil
(amplia aplicación de metodologías ágiles)

Valor al Cliente
y time to market

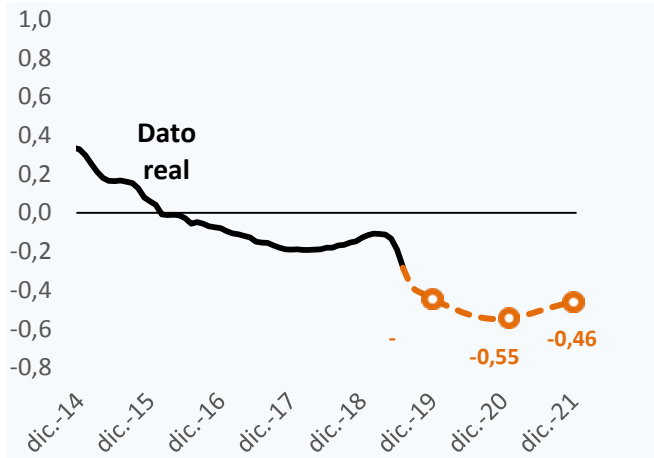


4

Generar una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera

Evolución del euríbor 12 meses (implícitos)

(En %)



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

Ingresos core
2019e

~+1% i.a.

vs. objetivo anterior ~3% i.a.

Ingresos core

~5%

+TACC 2019E-21E

Activos bajo
gestión + seguros

~5-6%

+TACC 2019E-21E

RoTE ⁽¹⁾

>12%

2021E objetivo

¹ Patrimonio tangible redefinido como fondos propios (incluidos en ajustes de valoración) menos activos intangibles.

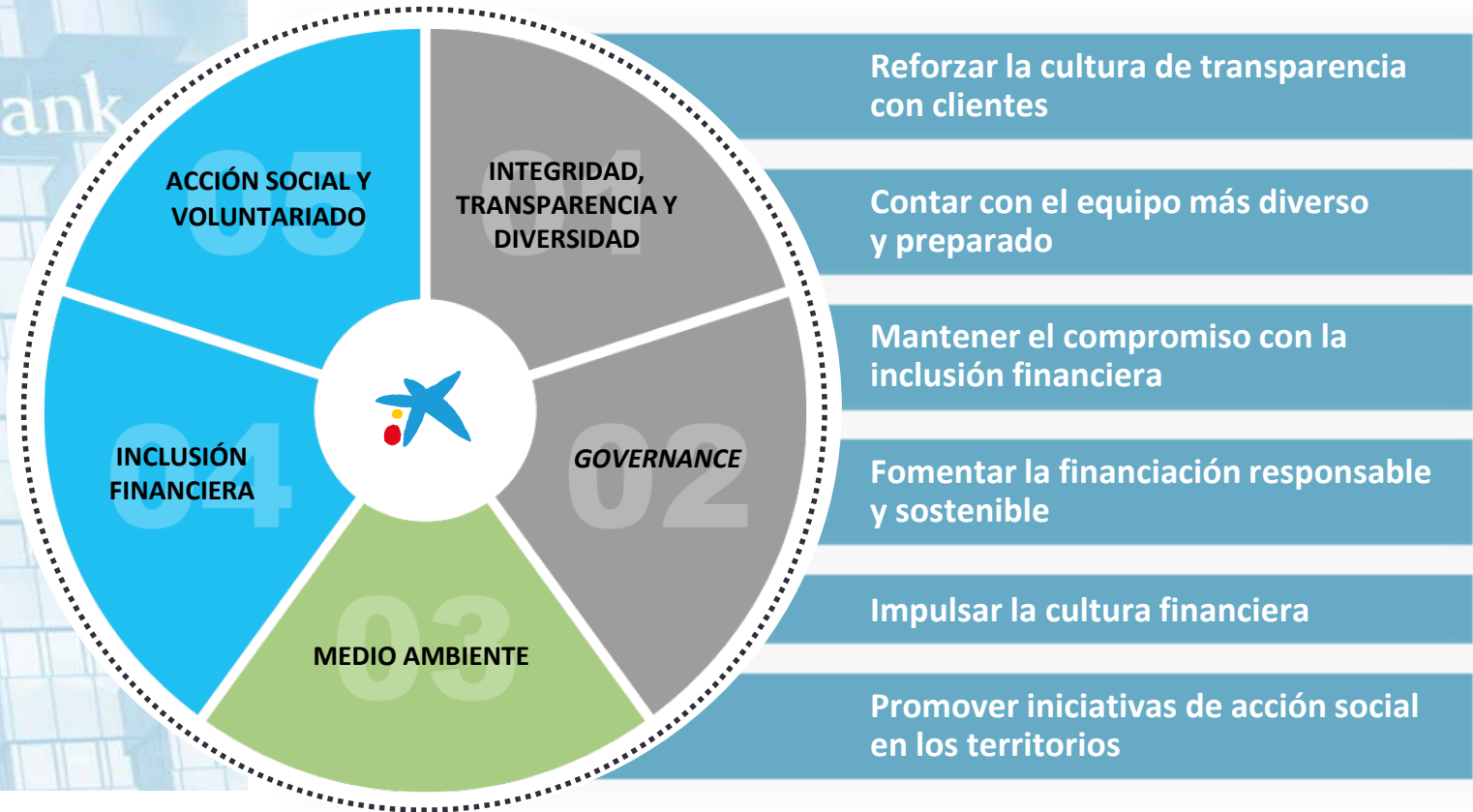


5

Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad

PLAN DE BANCA SOCIALMENTE RESPONSABLE

Prioridades 2019-21





¡Gracias!