



# Investor Day

Madrid, 19 de noviembre de 2024

**Plan Estratégico**

2025-2027



# Importante

El propósito de esta presentación es meramente informativo y no pretende prestar un servicio financiero ni debe entenderse como una 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 de las sociedades mencionadas en la misma. 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 únicamente en base a su propio juicio o por la idoneidad del valor para su propósito y ello exclusivamente sobre la base de la información pública contenida en la documentación elaborada y registrada por el emisor en el contexto de esa oferta o emisión concreta de la que se trate, habiendo recibido el asesoramiento profesional correspondiente, 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 manifestaciones sobre previsiones y estimaciones sobre negocios y rentabilidades futuras. Particularmente, en relación con la información, tanto financiera como no financiera, relativa al Grupo CaixaBank ha sido elaborada fundamentalmente sobre la base de estimaciones realizadas por CaixaBank (incluyendo los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo ("ASG")). Debe tenerse 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 relevantes que pueden causar una evolución que difiera sustancialmente de nuestras expectativas. Estos factores, entre otros, hacen referencia a la situación del mercado, cuestiones de orden macroeconómico, 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, así como nuestra capacidad para alcanzar nuestras expectativas o compromisos en materia ASG, que pueden depender de terceros, como nuestros objetivos de descarbonización, etc. Estos elementos, junto con los factores de riesgo indicados en presentaciones pasadas o futuras, podrían afectar adversamente a nuestro negocio y al comportamiento y resultados descritos, incluyendo los relativos a objetivos ASG. Otras variables desconocidas o imprevisibles, o en las que exista incertidumbre sobre su evolución y/o sus potenciales impactos pueden hacer que los resultados difieran materialmente de aquéllos descritos en las previsiones y estimaciones.

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 CaixaBank, e incluye ciertos ajustes y reclasificaciones que tienen por objeto homogeneizar los principios y criterios seguidos por las sociedades integradas con los de CaixaBank, como en el caso concreto del Banco Português de Investimento ("BPI"), por lo que los datos contenidos en esta presentación pueden no coincidir en algunos aspectos con la información financiera publicada por dichas entidades.

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, precisos, íntegros o completos, ni está obligado a mantenerlos debidamente actualizados, ni a corregirlos en caso de detectar cualquier carencia, error u omisión. Asimismo, 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 caso de discrepancia con esta versión no asume ninguna responsabilidad. Lo expuesto en esta declaración debe ser tenido en cuenta por todas aquellas personas o entidades que puedan tener que adoptar decisiones o elaborar o difundir opiniones relativas a valores emitidos por CaixaBank y, en particular, por los analistas e inversores que manejen la presente presentación. Se invita a todos ellos a consultar la documentación e información pública comunicada o registrada por CaixaBank ante la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). En particular, se advierte de que este documento contiene información financiera no auditada.

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 5 de octubre de 2015 (ESMA/2015/1415) ("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 CaixaBank. 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 CaixaBank define y calcula estas medidas puede diferir de otras medidas similares calculadas por otras compañías y, por tanto, podrían no ser comparables. Se ruega consultar el apartado Glosario del Informe de Actividad y Resultados correspondiente de CaixaBank para el detalle de las MAR utilizadas y la conciliación de ciertos indicadores.


Esta presentación no ha sido objeto de aprobación o registro por parte de la CNMV ni de ninguna otra autoridad en otra jurisdicción. Su contenido está regulado por la legislación española aplicable en el momento de su elaboración, y no está dirigido a ninguna persona física o jurídica localizada en cualquier otra jurisdicción. Por esta razón, no necesariamente cumple con la regulación o con los requisitos legales que resulten de aplicación en otras jurisdicciones.

Sin perjuicio de los requisitos legales o de cualquier limitación impuesta por CaixaBank que resulten aplicables, se prohíbe expresamente cualquier modalidad 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, cesión a terceros, comunicación pública y transformación, mediante cualquier tipo de soporte o medio, con finalidades comerciales, sin autorización previa y expresa de sus titulares respectivos. El incumplimiento de esta restricción puede constituir una infracción que la legislación vigente puede sancionar en estos casos.

# Plan Estratégico 2025-27

Gonzalo Gortázar, CEO



- I. **Punto de partida y ambición** 
- II. Oportunidad: entorno y tendencias de mercado
- III. Pilares estratégicos

# Plan Estratégico 2022-24: exitosa ejecución

## Integración rápida

- > Integración tecnológica en 7 meses
- > Convergencia de los modelos de servicio
- > Reestructuración de la red de oficinas y optimización del personal
- > Sinergias de costes > objetivo anunciado



## Foco en clientes, calidad de servicio y crecimiento

### Crecimiento del negocio

– reforzando el liderazgo en banca retail



Cuotas de mercado y posicionamiento por cuota (en España, sept-24)<sup>(1)</sup>

25,3% | #1

Volumen de negocio

29,5% | #1

Gestión patrimonial

26,6% | #1

Seguros vida-riesgo

### Modelo de atención

adaptado a las preferencias del cliente



20,2 MM

Clientes

11,9 MM

Clientes digitales (España)

3,5 MM

Clientes Imagin

### Sostenibilidad

–a la vanguardia



74.700 MM€

Importe movilizado en finanz. sostenibles<sup>(2)</sup>

420.000

Microcréditos<sup>(2)</sup> – Liderazgo europeo en microcréditos

>7.300

Estudiantes beneficiados "Dualiza"<sup>(3)</sup>

(1) En base a datos del Banco de España, ICEA e INVERCO. (2) 2022-9M24. (3) 9M24.

# Plan Estratégico 2022-24: sobrecumplimiento de nuestros objetivos

Actividad, TACC 2022-24	Objetivos iniciales 2022-24
Volumen de negocio <sup>(1)</sup>	~2%
Gestión patrimonial	>3%
Crédito a empresas (sana)	>1,5%
Importe movilizado en finanzas sostenibles (2022-24)	64 mil MM€
% Ratio de eficiencia 2024	<48%
Sinergias de costes 2023 en millones de €	770
% RoTE 2024	>12%
% Ratio de morosidad <sup>(2)</sup> Fin 2024	<3%
% Coste del riesgo media 2022-24	<0,35%
% CET1	11-12%
Capacidad de distribución del capital 2022-24e <sup>(3)</sup>	~9 mil MM€



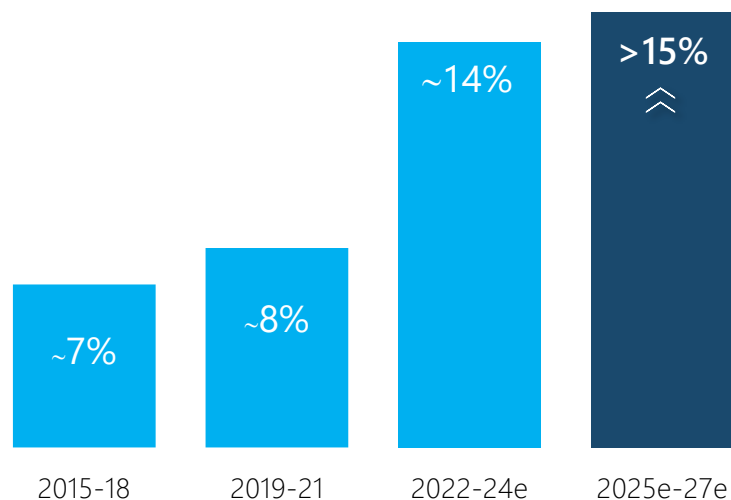
(1) Incluye crédito sano y recursos de clientes. (2) Fin 2024. A tener en cuenta que el objetivo inicial no consideraba la nueva definición prudencial de dudoso (NDoD por sus siglas en inglés), mientras que la situación a septiembre de 2024 ya incorpora la alineación completa con NDoD. (3) Capacidad de distribución de capital 2022-24e. Incluye recompra de acciones en 2022 (1,8 mil MM€ generados antes de 2022) y excedente de capital sobre el 12% de CET1. El objetivo inicial se actualizó a aproximadamente 12 mil MM€ en la presentación de resultados de 2023. (4) Incluyendo 9 mil MM€ ya ejecutados; 500 MM€ anunciados; y 2,5 mil MM€ de distribución esperada considerando el dividendo final de 2024 y distribuciones extraordinarias adicionales para alcanzar el objetivo de 12 mil MM€.

# Ambición 2025-27: Rentabilidad sostenible y en niveles elevados



## Rentabilidad sostenible

RoTE promedio (%) / año en los distintos planes estratégicos



## 2025-2027 Pilares estratégicos

- > **Aceleración del CRECIMIENTO** aprovechando nuestras fortalezas
- > **TRANSFORMACIÓN** e inversión en el negocio
- > Posicionamiento **ASG** diferencial arraigado en nuestra **IDENTIDAD**

**Grupo rentable y líder en bancaseguros**  
hoy y en los años venideros

I. Punto de partida y ambición

**II. Oportunidad: entorno y tendencias de mercado**



III. Pilares estratégicos



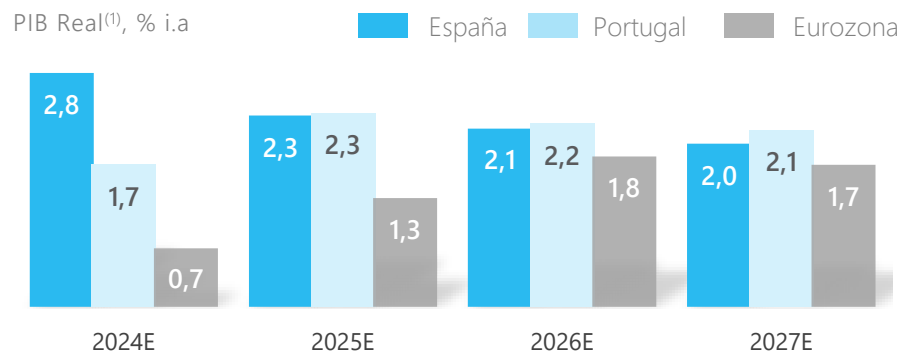
# Las economías Ibéricas seguirán creciendo de manera sostenida— en un contexto de normalización macroeconómica y de la política monetaria



Se espera que **España y Portugal crezcan un ~2% al año en 2025e-27e**, por encima del crecimiento de la **Eurozona**

ESPAÑA:  
Media 2025e-27e, % i.a<sup>(1)</sup>

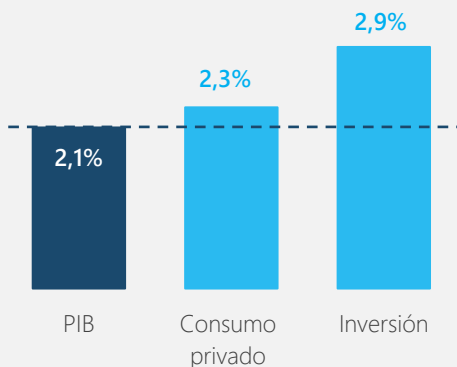
- > PIB Real: **2,1%**
- > PIB nominal: **4,6%**



## CRECIMIENTO APOYADO EN LA DEMANDA INTERNA

Consumo e inversión crecen más que el PIB

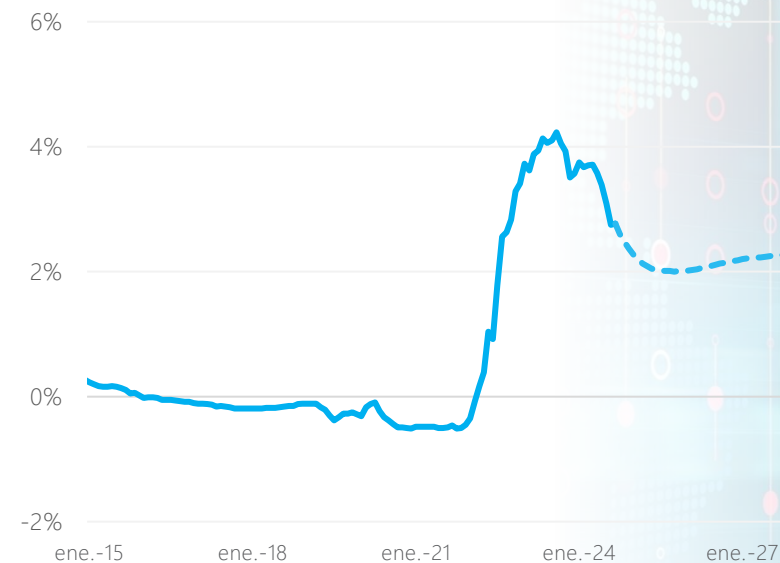
Media 2025e-27e, % i.a



- > Las presiones inflacionistas se relajan y menores tipos
- > La fortaleza del mercado laboral y la normalización gradual de la tasa de ahorro apoyan el consumo
- > Alto potencial de inversión: todavía se encuentra por debajo de los niveles pre-COVID; mayor actividad (PMIs en niveles de expansión); despliegue de fondos NGEU; déficit de vivienda creciente; transición verde

- > Normalización de tipos de interés – Euribor 12M  $\geq$  2% durante todo el horizonte del Plan

Euribor 12M<sup>(2)</sup>, %



Euribor 12M medio durante el nuevo Plan Estratégico vs anteriores planes

2015-18	2019-21	2022-24e	2025e-27e
~0%	-0,3%	+2,7%	+2,1%

(1) Para 2024e-27e, proyecciones de CaixaBank Research (a septiembre de 2024).  
(2) Proyecciones 2025e-27e basadas en los tipos implícitos a 30 de septiembre de 2024.

# Mejores perspectivas para el volumen de negocio

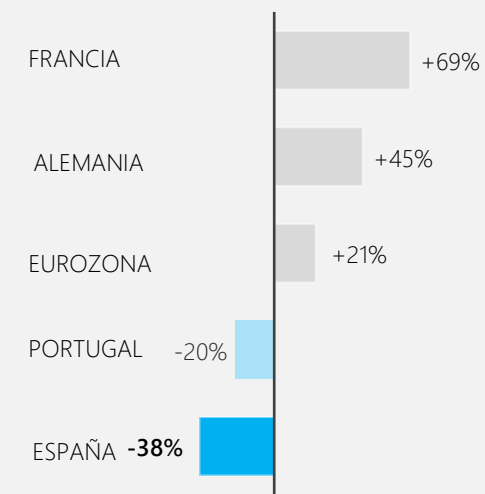
–el desapalancamiento del sector privado se estabiliza tras más de 15 años de tendencia bajista, con la tasa de ahorro en máximos históricos

## El crecimiento del crédito se retoma... después de >15 años de desapalancamiento

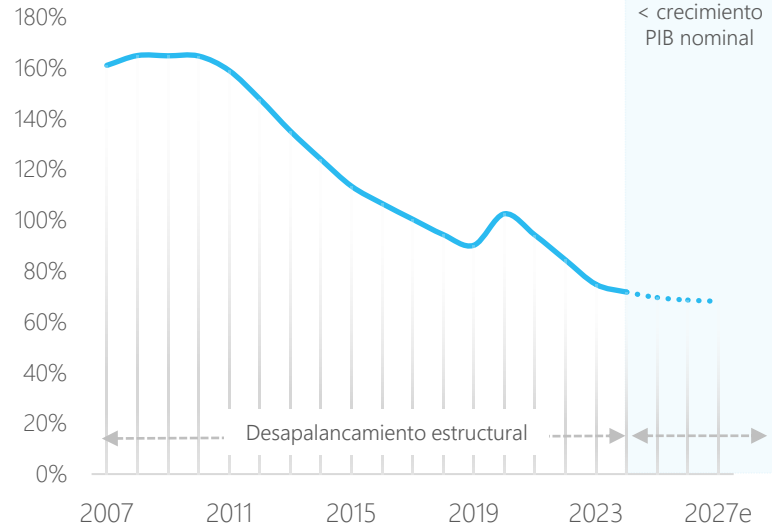


Crédito total al sector privado

Δ 2009-2024<sup>(1)</sup> en %



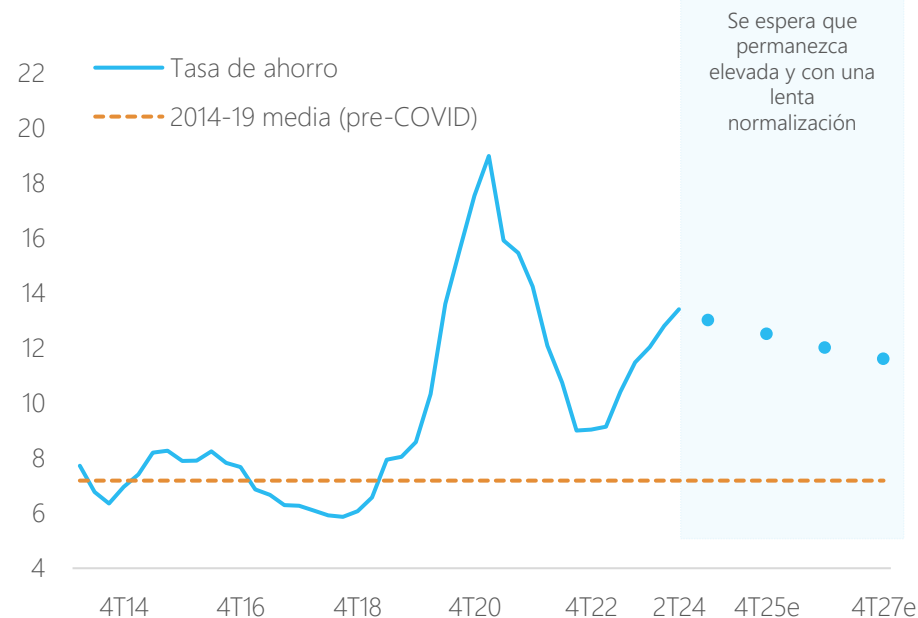
España<sup>(2)</sup>, en % del PIB nominal



- > **Mayor demanda de nuevo crédito** por parte del sector privado (hogares y empresas) → mayores tasas de inversión; dinámicas del mercado de inmobiliario; recuperación del consumo
- > **Menores amortizaciones:** menores repagos después de un largo proceso de desapalancamiento en un contexto de tipos de interés normalizados; el grueso del nuevo crédito COVID ya se ha amortizado

## Tasa de ahorro en máximos históricos

Tasa de ahorro en España<sup>(2)</sup>, en % de renta disponible



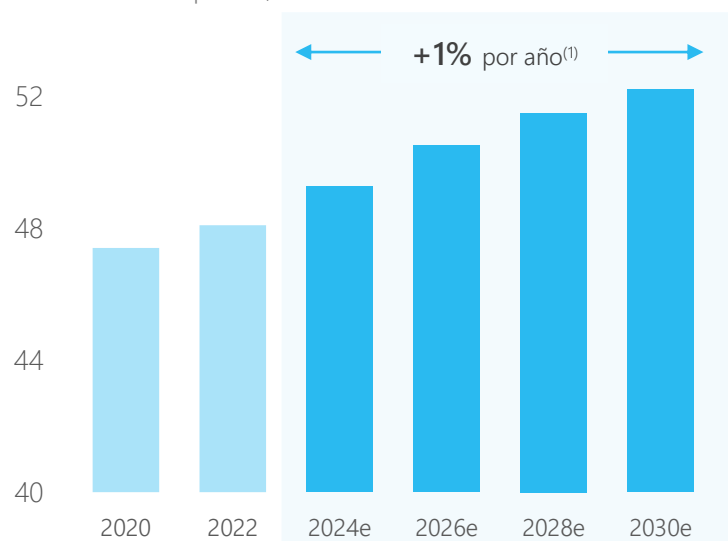
- > **Mayor renta disponible** y **elevada tasa de ahorro** para impulsar los recursos de clientes
- > **Menor amortización de crédito** (uso de fondos) y **↑ crédito** (creación monetaria)
- > **Crecimiento** estructural en productos de **gestión patrimonial** > crecimiento depósitos

# Las tendencias demográficas y el esfuerzo en la transición energética generan oportunidades para el negocio de bancaseguros



**Crecimiento demográfico significativo** en España, impulsado por la inmigración

Población de España<sup>(1)</sup>, en millones

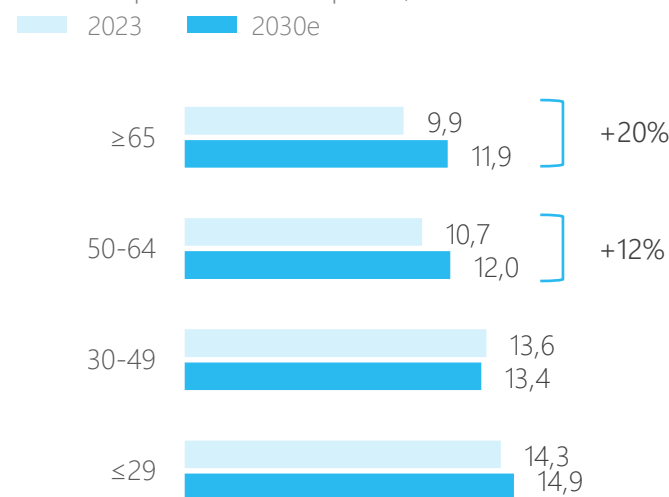


- > Gastos de consumo (incluyendo bienes duraderos)
- > Demanda de vivienda



**Mayor esperanza de vida** supone nuevas necesidades financieras

Estructura poblacional de España<sup>(1)</sup>, en millones

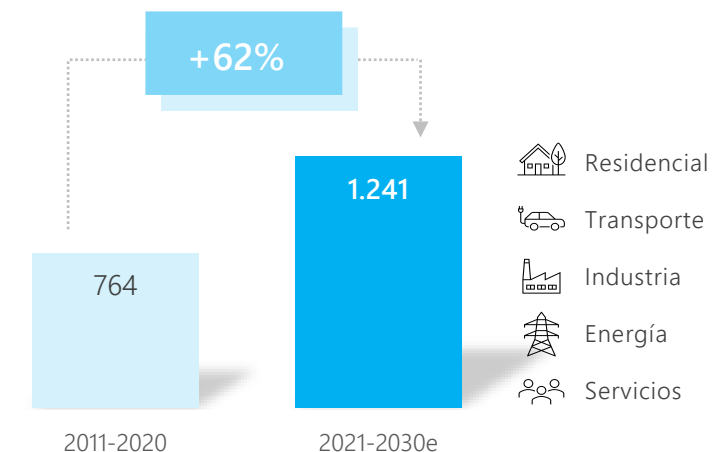


- > Mayor demanda de productos de ahorro
- > Mayor demanda de seguros
- > Necesidad de asesoramiento



**Transición energética** impulsa la inversión y financiación

Inversión necesaria en la UE para cumplir con los objetivos Cero emisiones en 2050<sup>(2)</sup>: promedio anual en miles de MME



- > Afecta a todos los sectores
- > Elevadas necesidades de inversión privada

**CaixaBank se encuentra bien posicionada para aprovechar estas oportunidades**

- I. Punto de partida y ambición
- II. Oportunidad: entorno y tendencias de mercado
- III. Pilares estratégicos**



# Pilares estratégicos para asegurar una rentabilidad sostenida en niveles altos

PILARES ESTRATÉGICOS 2025-2027

1.

Aceleración del **crecimiento**



2.

**Transformación** e inversión en el negocio



3.

Posicionamiento diferencial en **ASG**



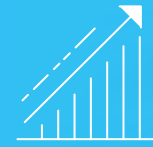


# Pilares estratégicos para asegurar una rentabilidad sostenida en niveles altos

PILARES ESTRATÉGICOS 2025-2027

1.

Aceleración del **crecimiento**



2.

**Transformación** e inversión en el negocio

3.

Posicionamiento diferencial en **ASG**

# Aprovechando nuestras fortalezas para captar las importantes oportunidades de crecimiento

## Tendencias positivas del entorno...



**Crecimiento económico**  
> Eurozona

**Normalización**  
de tipos de interés

**Bajo endeudamiento**  
del sector privado

**Tasa de ahorro** >  
media histórica

**Demografía**  
• inmigración  
• longevidad

**Transición energética**



*Se espera que el crecimiento del volumen de negocio se acelere durante el horizonte del Plan*

## ... potenciadas por nuestras propias fortalezas



**Elevada escala y trayectoria de crecimiento**

**Modelo integrado de bancaseguros**

**Capacidades diferenciales de asesoramiento**

**Red de distribución única** - #1 red física y digital<sup>(1)</sup>

**Liderazgo** en productos clave y **compromiso**

**Finanzas sólidas**



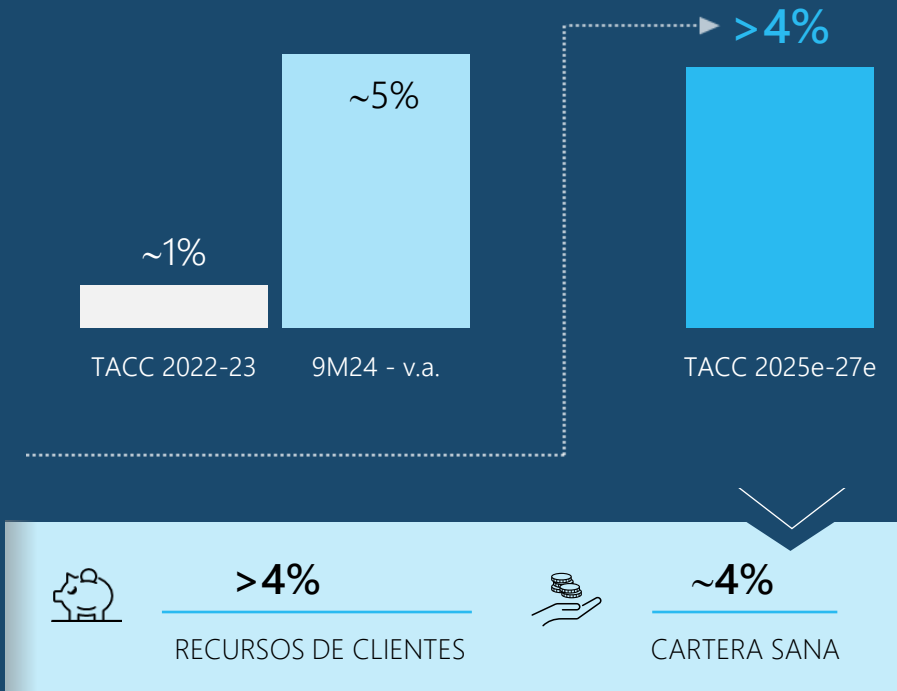
(1) #1 por número de oficinas y penetración digital en España: Fuente: Banco de España y GfK.

# Aceleración del crecimiento apoyada por todos los segmentos



## Crecimiento del volumen de negocio<sup>(1)</sup>

Grupo CaixaBank, TACC en %



(1) Crédito sano y recursos de clientes.



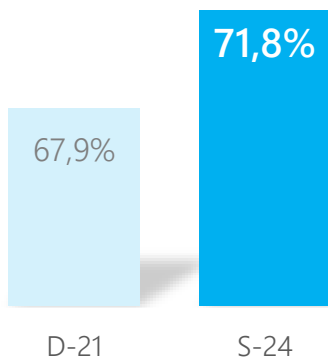
# Día a día – Estrategia de crecimiento basada en la fidelización y la vinculación



## TRAYECTORIA Y FORTALEZAS CLAVE

Nuestra estrategia basada en la capilaridad y la vinculación genera valor en un entorno de tipos de interés positivos

Cientes vinculados<sup>(1)</sup>, en %



Cuota de mercado<sup>(2)</sup>, en %



### TRÁFICO<sup>(3)</sup>

- > 18 millones de clientes en España
- > ~10,6 millones de clientes con sus ingresos depositados en CABK
- > ~25,4 mil MM€ ingresados mensualmente en depósitos a la vista
- > ~10,1 millones de pagos diarios con tarjetas CABK
- > ~5 millones visitas diarias en Now/Imagin (banca online)

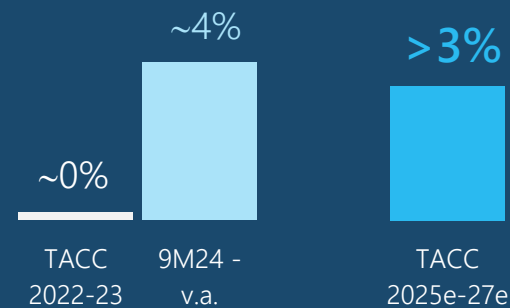
**68% DEL TOTAL DEPÓSITOS SON DEPÓSITOS OPERATIVOS<sup>(4)</sup>**



## AMBICIÓN Y PALANCAS

Aumentar la base de clientes y la vinculación, mientras acelera el crecimiento de los depósitos

Depósitos de clientes, en %



- > Mix estable de depósitos (remunerados vs. no-remunerados)
- > ↑ base clientes (> +1% TACC)



## OPORTUNIDAD

> Seguir creando valor en un entorno de crecimiento

- Demografía
- Fortaleza mercado laboral
- Renta disponible elevada / tasa de ahorro
- Aumento de pagos electrónicos y con tarjetas

- > Mantener una red de distribución líder y la mayor escala
- > Captación con programas de vinculación y fidelización



(1) Clientes personas físicas con 3 o más familias de productos (España). (2) Cuotas de mercado en España. Datos a septiembre 2024. Fuente: Seguridad Social y SMPT. La cuota de mercado de ingresos domiciliados incluye nóminas, pensiones, subsidio de desempleo y rentas de autónomos. Tarjetas incluye las de débito y crédito. Fuente: Seguridad Social y STMP. (3) España. (4) Depósitos minoristas estables y depósitos operativos mayoristas (en base a información del Pilar III).



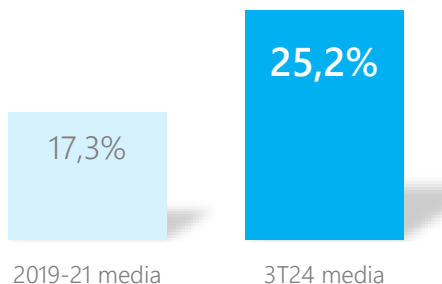
# Ecosistema del hogar – Fortalecer nuestro ecosistema para potenciar el crecimiento



## TRAYECTORIA Y FORTALEZAS CLAVE

### Recuperación de la producción en el último Plan Estratégico

Cuota de mercado en nueva producción hipotecas vivienda, en %



### Impulso al ecosistema *MyHome*

Datos del periodo 2022-24

<b>Financiación</b> CasaFácil	1,8x nueva producción de hipotecas
<b>Seguros Hogar</b>	MyBox home / MyBox electrodomésticos / ...
<b>Facilitea<sup>(1)</sup></b>	1,4 MM unidades comercializadas
<b>Alarmas/Protección</b>	457.000 unidades comercializadas
<b>Sostenibilidad</b>	25,8 mil paneles solares



## BIEN POSICIONADO PARA APROVECHAR EL POTENCIAL DE MERCADO

### Dinámica del mercado de Vivienda

- > 325 mil nuevos hogares/año 2025e-27e<sup>(2)</sup>
- > 580 mil transacciones/año 2025e-2027e<sup>(3)</sup>

### ↑ inversión rehabilitación energética del parque de vivienda

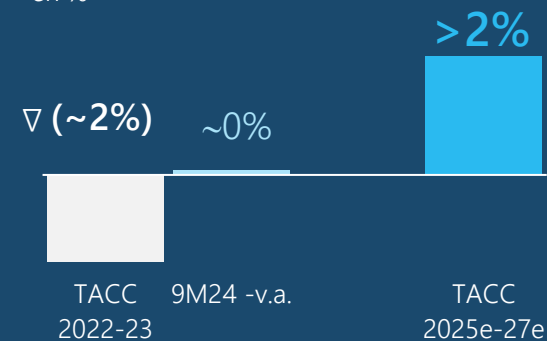
- > ~1,4MM hogares en 2030e (Objetivo del Gobierno)<sup>(4)</sup>
- > Ayudas e incentivos fiscales (p.e: ~4.000 MM€ fondos NGEU)<sup>(5)</sup>



## AMBICIÓN Y PALANCAS

### Vuelta al crecimiento para continuar liderando el mercado

Cartera de hipotecas residencial<sup>(6)</sup>, en %



> Manteniendo ~25% cuota de mercado (cartera)

- > Seguir desarrollando y ampliando el **Ecosistema del Hogar**
- > Aumentar presencia y servicio en **canales digitales** (propios y de terceros)
- > Ampliar oferta de productos y servicios entorno a la **sostenibilidad** (productos financieros y asesoramiento)



# Préstamos al Consumo – Impulsar ecosistemas y soluciones digitales



## TRAYECTORIA Y FORTALEZAS CLAVE

Ofrecemos un ecosistema de financiación al consumo innovador y diversificado, respaldado por una sólida capacidad de distribución



### Financiación directa

~5% TACC 2022-24e –  
cartera de créditos al  
consumo



### Movilidad / Bienes duraderos

**231.000** renting + vehículos  
de segunda mano en  
2022-24e



### Facilitea

**Acuerdos con fabricantes** para  
financiar y distribuir productos  
de valor añadido



### MyCard (tarjetas de crédito)

**+60%** incremento en pagos  
aplazados entre 2022-24e



### Comercios

**c.30%** TPV cuota de mercado  
/ **>11%** TACC 2022-24e en  
facturación



### Financiación en el punto de venta

**Acuerdos con minoristas y  
tecnológicas** (p.e. BNPL con  
Apple Pay)



## POTENCIAL DE CRECIMIENTO SIGNIFICATIVO POR UNA MAYOR DEMANDA

**Crecimiento sólido del consumo  
privado:** +4,6% de media 2025e-27e  
(crecimiento nominal)<sup>(1)</sup>

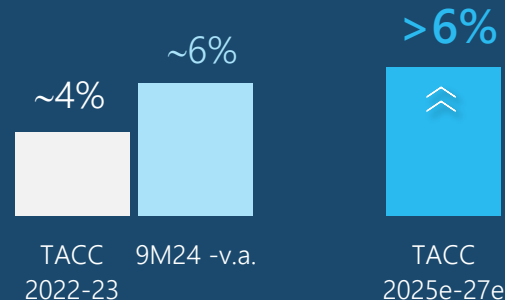
Nuevas **soluciones de movilidad** y promoción de  
la **movilidad limpia** (incentivos fiscales y ayudas,  
p.e. ~2.000 MM€ fondos NGEU)<sup>(2)</sup>



## AMBICIÓN Y PALANCAS

Aprovechar las oportunidades de crecimiento  
para superar al mercado

Crédito al consumo<sup>(3)</sup>, en %



> **Aumento continuo  
de la cuota de  
mercado** para  
acercarla a sus niveles  
naturales

- > **Desarrollo de plataformas digital propias** (p.e.: Nueva plataforma de movilidad – Facilitea Movilidad)
- > **Ampliar alianzas** (p.e.: fabricantes de vehículos eléctricos)
- > Diseño de **soluciones de financiación específicas** para diferentes grupos. Ejemplos:
  - **Jóvenes:** préstamos para estudios, viajes, servicios de salud, etc.
  - Soluciones asociadas a **mayor longevidad**



# Gestión patrimonial – Liderando un mercado en crecimiento estructural

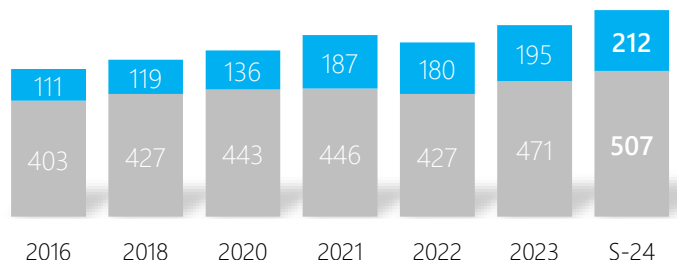


## TRAYECTORIA Y FORTALEZAS CLAVE

### Liderazgo gracias a capacidades únicas. Contrastada trayectoria de crecimiento en gestión patrimonial

Mercado español de gestión patrimonial<sup>(1)</sup>. Datos en miles de MM€

■ Resto del mercado ■ CaixaBank



+91%  
2016-24

vs. Sector ex CABK

+26%



CUOTA GESTIÓN DE PATRIMONIAL en España, %

29,5%

- > **Modelo de asesoramiento diferencial** (2,7 MM clientes de banca privada y premier)
- > Implementación avanzada de **servicios con pago explícito** (71.000 MM€)



## ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO EN EL MERCADO Y EN NUESTRA BASE DE CLIENTES

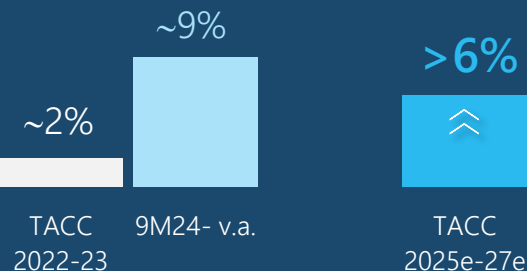
- > **Aumento de la renta disponible de los hogares y alta tasa de ahorro, necesidades financieras relacionadas con la longevidad**
- > **Oportunidad de crecimiento dentro de nuestra base de clientes**



## AMBICIÓN Y PALANCAS

### Superar al mercado

Gestión patrimonial (saldos), en %



> **Crecimiento continuado de la cuota de mercado**

- > **Desarrollo de herramientas digitales *low-cost* para los clientes particulares**
- > Refuerzo del **Negocio de Gestión de Patrimonios** (internacional y nacional)
- > **Nuevo servicio de asesoramiento** sobre las prestaciones de Aladdin
- > **Apoyo en la etapa de transición hasta la jubilación con la mayor oferta de servicios:** p.e., refuerzo de la oferta de rentas vitalicias, planes de empleo simplificados
- > **Otros nuevos servicios** (p.e. basados en activos digitales)

(1) Fuente: ICEA e Inverco.



# Seguros de protección – Posición privilegiada para atender la nueva demanda

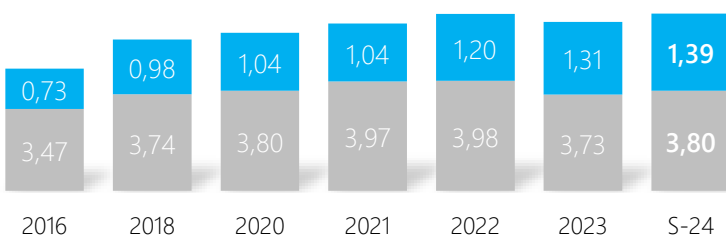


## TRAYECTORIA Y FORTALEZAS CLAVE

### Crecimiento continuado y por encima del mercado. Capacidades para innovar y crear mercado

Mercado español de Vida-Riesgo<sup>(1)</sup>, primas en miles de MM€

■ Resto del mercado ■ VidaCaixa



VidaCaixa

+ ~700 MM€  
2016-24

Sector ex VidaCaixa

+ ~300 MM€

- > **Plataforma líder en bancaseguros.**  
Oferta competitiva
- > **Amplia base de clientes** (4,8 MM de clientes CaixaBank con seguros de vida-riesgo o seguros generales)

**CUOTA DE MERCADO EN SEGUROS DE VIDA-RIESGO, en España, %** **26,6%**



## POTENCIAL LATENTE

- > **Oportunidad de crecimiento dentro de nuestra base de clientes**



## AMBICIÓN Y PALANCAS

**Continuar impulsando el crecimiento del mercado e incrementar significativamente nuestra cuota**

- > Total protección - primas:

**~10%**

TACC 2025e-27e

- > Universalizar los productos asociados a **mayor longevidad**
- > Programas y soluciones para promover la protección de **la salud y el bienestar**
- > Soluciones **modulares** que permitan propuestas personalizadas a lo largo de todo el ciclo de vida de cada cliente
- > Expandir y mejorar la **oferta en digital**
- > Mejorar la **gestión de reclamaciones a través de todos los canales**





# Ecosistema Sénior: Ampliar soluciones para cubrir mejor las necesidades del colectivo



AMBICIÓN Y PALANCAS

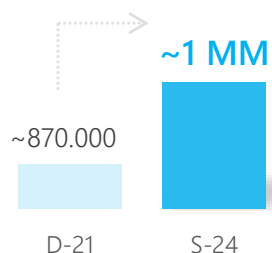


## TRAYECTORIA Y FORTALEZAS CLAVE

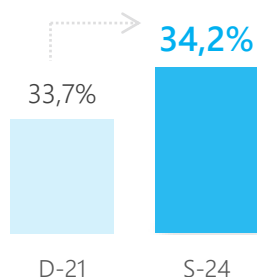
### OFERTA AMPLIA E INTEGRAL

>4 MM clientes<sup>(1)</sup> ≥ 65 años

Clientes con aportaciones recurrentes a productos para la jubilación



Cuota de mercado en planes de pensiones<sup>(1)</sup>



> CAIXABANK YA OFRECE UNA AMPLIA GAMA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE COMBINAN AHORRO Y SOLUCIONES DE PROTECCIÓN

Algunos ejemplos <sup>(2)</sup>:

*CIFRAS A SEP-24<sup>(1)</sup>*

RENTAS VITALICIAS & VAUL	53.900 MM€
PLANES DE PENSIONES	49.000 MM€
OTROS PRODUCTOS (p.e. MyBox jubilación / MyBox Care / MyBox protección)	356.000 clientes

Evolución continuada de nuestro ecosistema senior, añadiendo nuevos servicios

> Aprovechando el tamaño y las capacidades únicas para satisfacer el incremento en las nuevas necesidades de este segmento



## OPORTUNIDAD PARA OFRECER LAS MEJORES SOLUCIONES ASOCIADAS A LA MAYOR ESPERANZA DE VIDA

~20% de la población Española tiene ≥65 años<sup>(3)</sup>

España tiene la mayor esperanza de vida de UE<sup>(4)</sup>

- España: 84 años
- UE: 81,5 años

En 2030e, ~12 millones de ciudadanos españoles tendrán 65 o más años<sup>(3)</sup>



(1) En España. Cifras a septiembre. (2) Rentas vitalicias (generación de ingresos tras la jubilación. Productos con flexibilidades en inversión complementadas con seguros de vida-riesgo) / Valor Futuro – Unit Linked (VAUL) (Rendimiento + planificar transmisión + protección del patrimonio) / MyBox jubilación (producto híbrido de ahorro y riesgo que permite acumular patrimonio antes de la jubilación) / MyBox Care (protección frente a enfermedades neurodegenerativas) / MyBox protección (monitorización de salud y seguridad, dispositivos y servicios). (3) Fuente: INE. (4) Fuente: Eurostat (2023).



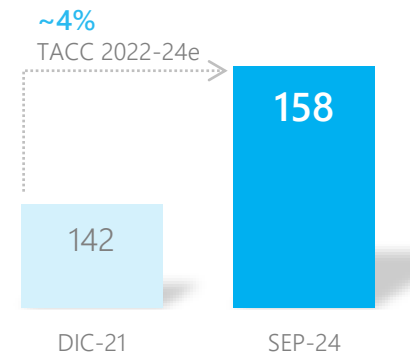
# Empresas – Soluciones especializadas y a la medida de las empresas



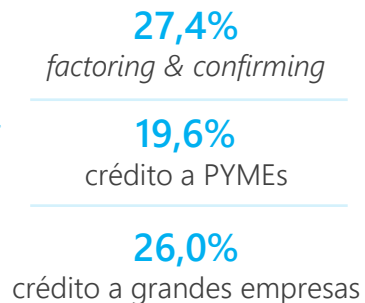
## TRAYECTORIA Y FORTALEZAS CLAVE

### Excelente trayectoria de crecimiento

Cartera de crédito a empresas<sup>(1)</sup>, en miles de MM€



Cuota de mercado<sup>(2)</sup>, %



- > ~300 centros especializados y >4.600 gestores especializados
- > Oferta diferenciada para sectores específicos (Food&Drinks; Pharma y FeelGood) y especialización en verticales (Inmobiliario y Hotels & Tourism)



## OPORTUNIDAD PARA CRECER

~3% TACC 2025e-27e crédito a empresas en España (sector)<sup>(3)</sup>

Foco regulatorio en la **descarbonización industrial** (prioridad de NGEU)

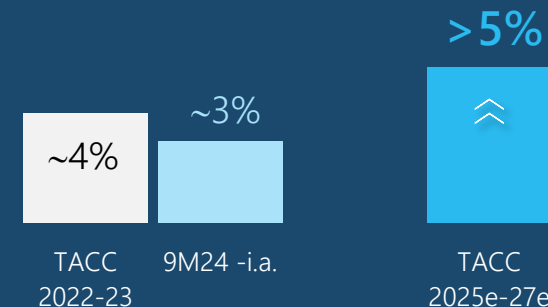
Impulso a las **energías renovables** (incentivos públicos)



## AMBICIÓN Y PALANCAS

### Continuar nuestro camino de crecimiento sólido y rentable

Cartera de créditos a empresas<sup>(1)</sup>, en %



- > Incremento continuado de cuotas de mercado

- > **Impulso al segmento de mediana empresa** (a través de nuestro modelo especializado y amplio)
- > **Mayor empuje hacia la digitalización** (mejorando las prestaciones y las aplicaciones)
- > **Reducir los tiempos de aprobación**
- > **Desarrollo de productos y servicios relacionados con la sostenibilidad**



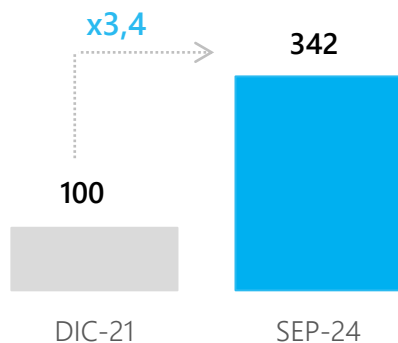
# CIB – Seguir creciendo a nivel internacional



## TRAYECTORIA Y FORTALEZAS CLAVE

### Excelente trayectoria y buena plataforma para la futura expansión

CIB – cartera internacional, saldos medios cartera de crédito.  
Base 100 = DIC-21



*Perfil de riesgo bajo con políticas de concesión prudentes*

(~0% morosidad)



7 Oficinas internacionales<sup>(1)</sup>    17 Oficinas de representación<sup>(2)</sup>    2 Spanish Desk<sup>(3)</sup>

**2023: apertura de nueva oficina en Milán**

#### EXCELENTE COBERTURA

- Equipo de 245 personas en la red internacional y de 514 en CIB-España
- Dando cobertura a países que representan >70% del comercio internacional de España



## OPORTUNIDAD PARA SEGUIR CRECIENDO

Seguir apoyando a nuestros clientes grandes empresas en su internacionalización y ampliando la base de clientes

Enfocados en mantener un perfil de riesgo moderado

- 85% de la cartera con *investment grade*



## AMBICIÓN Y PALANCAS

Crecimiento continuo del negocio manteniendo un perfil de riesgo controlado

- **Ampliar capacidades y la oferta de productos** (infraestructuras digitales, UK Global Transaction Desk ...)
- **Expandir la cobertura de clientes en el extranjero aprovechando el conocimiento desarrollado en CIB España** (Hotels&Tourism, A&ST Finance, FX Now, Inmobiliario...)
- **Aumentar gestores especialistas** (focalizados en nuevas verticales)
- **Desarrollo de productos y servicios relacionados con la sostenibilidad**







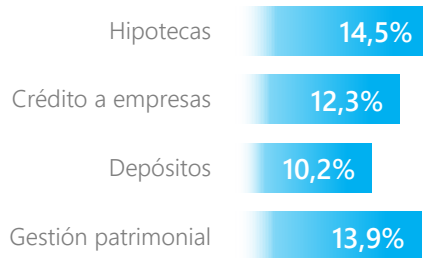
# Foco en el crecimiento y la transformación para seguir siendo referentes en Portugal



## TRAYECTORIA Y FORTALEZAS

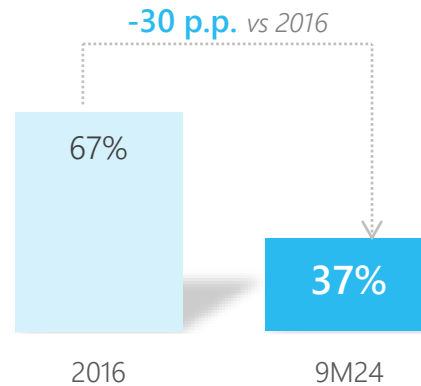
### UNA HISTORIA DE ÉXITO CON UNA CONTRIBUCIÓN CRECIENTE AL GRUPO: Convergiendo a los objetivos de rentabilidad del Grupo

Cuota de mercado en Portugal<sup>(1)</sup> (%)



**+3% TACC 2016-24**  
Volumen de negocio

Ratio de eficiencia<sup>(2)</sup> (%).  
Actividad en Portugal, últimos 12 meses



## POTENCIAL PARA SEGUIR GENERANDO VALOR EN UN ENTORNO DE CRECIMIENTO



## AMBICIÓN Y PALANCAS

### Crecimiento continuado, sólido y rentable

Crédito  
~4%

TACC 2025e-27e

Recursos de clientes  
~4%

TACC 2025e-27e

% Morosidad  
<2%

dic-27e

- > Foco en **aumentar base de clientes**
- > **Aumento** en cuotas de mercado
- > Reforzar la **digitalización y la transformación**
- > Desarrollar productos y servicios basados en la **sostenibilidad**
- > Promover los **proyectos conjuntos** con unidades del grupo y filiales



(1) Fuente: BPI & Banco de Portugal (últimos datos disponibles a septiembre 2024 para préstamos, depósitos, crédito a negocios, y gestión patrimonial). La cuota de crédito a empresas incluye títulos de deuda.

(2) Según reportado por BPI.

# Pilares estratégicos para asegurar una rentabilidad sostenida en niveles altos

PILARES ESTRATÉGICOS 2025-2027

1.

Aceleración del **crecimiento**

2.

**Transformación** e inversión  
en el negocio



3.

Posicionamiento diferencial en **ASG**





# Acelerar la transformación para apoyar el crecimiento— presente y futuro

Construyendo capacidades diferenciales para el futuro

## INICIATIVAS DE TRANSFORMACIÓN



### Aumento de la inversión para apoyar las iniciativas estratégicas

Δ inversión en el horizonte del plan para financiar las iniciativas estratégicas (*cash-out*)<sup>(1)(2)</sup>, en MM€



~70%

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS ÁMBITO DIGITAL & TECNOLOGÍA



~30%



OTRAS INICIATIVAS PARA EL CRECIMIENTO DEL NEGOCIO

**Inversión total<sup>(3)</sup> en tecnología y digital 2025e-27e**

**> 5 mil MM€**

(1) Vs plan anterior. (2) CapEx, OpEx, y algunos impactos en otras líneas de pérdidas y ganancias por iniciativas no relacionadas con tecnología. (3) Incluye CapEx y OpEx.



## Franquicia apoyada en una red de distribución única

La red física más grande de España, ya optimizada y especializada por segmentos, con canales digitales y remotos líderes<sup>(1)</sup>, y la capacidad de seguir impulsando la atención especializada y personalizada

### ~55% de los clientes con gestor (especialista o remoto)

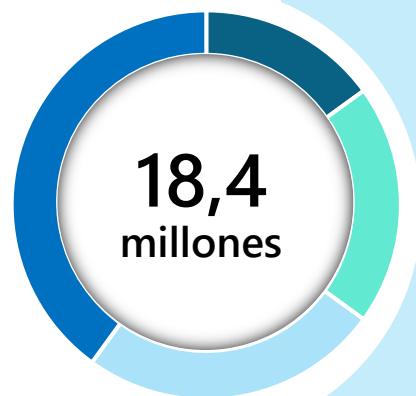
Distribución actual de clientes (por tipología de gestor). España, Sep'24

Clientes en segmentos con gestores especializados en oficinas<sup>(2)</sup> ~40%

Clientes con gestor remoto no especialista (inTouch) ~15%

Imagin – relación digital sin gestor ~20%

Resto clientes<sup>(3)</sup> ~25%



### Oportunidad para incrementar las conversaciones de valor con nuestros clientes (*presencialmente o en remoto*)

#### Tendencias generales y preferencias de los clientes

- Aunque el uso digital y remoto se incrementa (en frecuencia), **los clientes siguen manteniendo un enfoque multicanal**, eligiendo según cada necesidad y situación
- Post-Covid, **la interacción humana se ha vuelto más valiosa**, especialmente para gestiones poco comunes o complejas, **incluso entre clientes digitales y jóvenes**

#### CaixaBank

- 66% Clientes interactúan con gestor/empleado<sup>(4)</sup>
- 41% Clientes de 18-34 años, que interactúan con gestor/empleado

#### Encuesta mercado español<sup>(5)</sup>

- 63% De los clientes van a las oficinas a resolver problemas específicos o complejos
- 44% De los clientes de edad 18-44 tiene problemas para obtener ayuda humana cuando la necesitan vs 27% en mayores de 44



3.571

Oficinas retail



254

Oficinas especializadas



11,9 millones

Clientes particulares digitales

(1) #1 por cuota de mercado en oficinas, #1 por penetración de clientes Personas Físicas en España. Fuente: Banco de España y GfK. (2) Banca privada, banca premier, empresas y autónomos. (3) Sin gestor asignado o con gestor no especialista. (4) En los últimos 12 meses. (5) Mercado español. Fuente: Accenture, Consumer Banking Survey.



# Aprovechar la tecnología para potenciar las capacidades comerciales y la calidad del servicio

La tecnología facilita una mayor optimización e integración de nuestros canales físicos, remotos y digitales, brindando mayor flexibilidad, eficiencia y, en última instancia, un mejor servicio

## EJEMPLOS DE INICIATIVAS

### AUMENTAR LA FLEXIBILIDAD DE LA RED



- **Trasladar el know-how de inTouch a las oficinas a la vez que se expande el rol de gestor híbrido** (para atender a los clientes presencialmente o de forma remota con la misma calidad)
- Establecimiento de **centros especializados**

### SERVICIO PERSONALIZADO Y ORIENTADO AL VALOR



- **Continuar con la especialización de los equipos de gestión de clientes, en segmentos medios y digitales**
- **Personalización** para desbloquear el valor de cada cliente

### IMPULSAR EL DESEMPEÑO COMERCIAL



- **Mejorar la eficiencia comercial y la atención al cliente con apoyo de la IA**
- Mejorar **sinergias entre canales**

## IMPACTO/AMBICIÓN

- **Todos los gestores de oficinas equipados para el trabajo remoto o híbrido** → **Mejor servicio** y **mayor flexibilidad** de asignación de cargas de trabajo
- Gestores especializados: **1,2x**
- Clientes<sup>(1)</sup> atendidos por gestores especializados: **~2x**
- **Mejorar la experiencia de cliente y la eficiencia** (p.e. incremento de la tasa de absorción esperada del Contact Center en +20pp)
- **Incrementar el flujo de leads de alta calidad** de canales digitales a gestores

(1) Clientes personas físicas en segmentos medios.

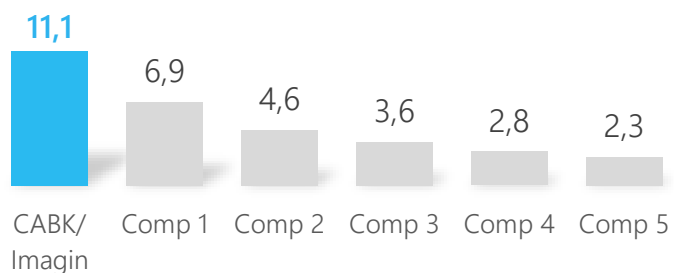




# Modernización y rediseño de nuestros canales digitales para mejorar la experiencia de cliente, impulsar las ventas digitales y desarrollar nuevas capacidades

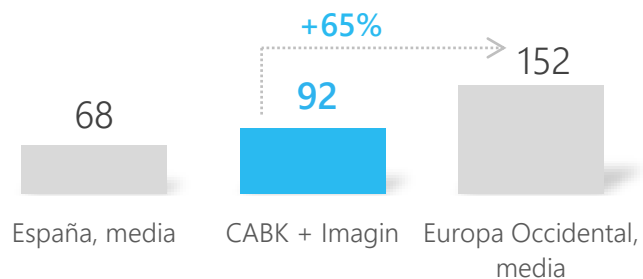
## Líder en tráfico móvil<sup>(1)</sup>

Usuarios activos mensuales en España (millones):  
CaixaBank vs. comparables



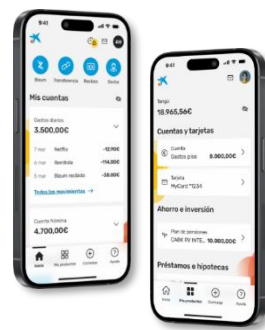
## Recorrido en contratación digital

Ventas digitales de productos *core*<sup>(2)</sup> / 1.000 clientes



## Una app más simple, efectiva y rápida

Despliegue gradual<sup>(3)</sup> desde sep'24 – dic'25



### EXPERIENCIA DE CLIENTE MEJORADA:

- Reducción en # pantallas y clicks en >50%
- Simplificación de productos y diálogos (reducción de ~50% en # de productos)
- Reducción de soporte requerido (a través Call Center)

La nueva arquitectura de la App permite un *DevOps* continuo → reduce *time to market* y facilita metodologías de prueba y aprendizaje

## App focalizada en maximizar la creación de valor

- **Atraer nuevo tráfico y clientes** – nuevos *funnels* apoyados por inversión selectiva en medios externos
- **Agregador natural y punto de entrada** (p.e. citas, llamadas, mensajes, seguimiento de procesos e incidencias...)
- **Mayor interacción y conversión** a través de la simplicidad y una mejor experiencia de cliente

SATISF. CLIENTES<sup>(4)</sup>

Top 1

VENTAS DIGITALES<sup>(5)</sup>

>15% TACC

GEN. DE LEADS DE CALIDAD<sup>(6)</sup>

+15% TACC

(1) Datos de Data.ai a septiembre 2024, España. Competidores incluyen: BBVA, SAN, ING, SAB y Revolut. (2) Usuarios digitales sobre el total de clientes activos. *Benchmark* Jul 2022- Jun 2023 Finalta / McKinsey. Incluye Consumer Finance, tarjetas, seguros de no vida, hipotecas y cuentas de ahorro. (3) Ya implementado en cuentas, recibos, tarjetas y Bizum. (4) 2027e – Basado en las 4 entidades financieras españolas de mayor tamaño - BMKS Stiga clientes retail. (5) Ventas digitales a clientes particulares, 2025e-27e TACC, en España. (6) TACC 2025e-27e - *Leads* de alta calidad, en España.

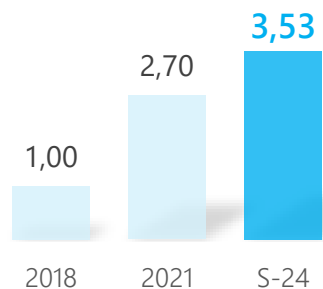


# Imagin: ancla exitosa para seguir atrayendo y vinculando al segmento joven y digital

Imagin tiene el posicionamiento y las capacidades para seguir liderando la captación de clientes y la creación de valor

## Excelente historial de crecimiento

Clientes Imagin, en millones



> **2,7 MM** clientes mayores de edad  
> Imagin: **48%** de clientes captados<sup>(1)</sup>

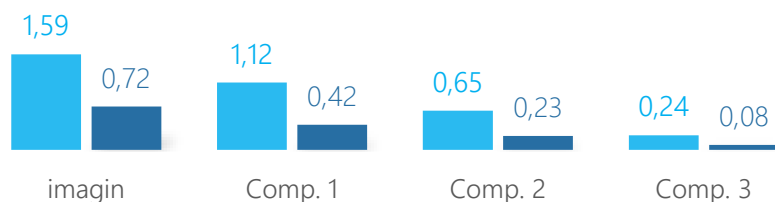
Posicionamiento de marca único en el segmento joven y digital para seguir atrayendo clientes Fuente: Kantar, 9M24<sup>(2)</sup>

1º Relevancia 2º Diferenciación

## Mayor base de clientes entre neobancos

UDA (usuarios diarios activos), media octubre 2024<sup>(3)</sup>

■ Media mensual ■ Media semanal



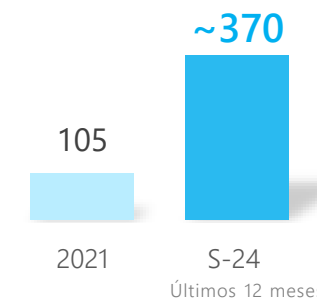
## Catálogo completo de servicios



- 2021 Cuentas corrientes, tarjetas, domiciliación nóminas, préstamos personales, seguros de vida, ahorro digital
- 2022 Hipotecas; préstamos de estudios; préstamos automoción; préstamos de viajes
- 2023 Inversión: roboadvisor 'imagin & invest' y neobroker, fondos de inversión
- 2024 Expansión continuada de la oferta para una base de clientes cada vez más madura y con mayor potencial

## Contribución positiva y creciente a los ingresos del Grupo

Ingresos, en millones de €



3,5x

## GENERADOR DE VALOR

- > ~50% de los clientes adultos de imagin, tienen la nómina domiciliada en Imagin
- > **Préstamos:** ~3.600 MM€ cartera existente, **Morosidad 1,2%**
- > **Depósitos:** ~12.300 MM€ (14% TACC 2022-9M24)

*A partir de 2025, gestor personal remoto para clientes de alto valor*

(1) Peso sobre las altas de nuevos clientes en los últimos 12 meses. Perímetro: CaixaBank + imagin. (2) Universo comparable: entidades que operan en España. (3) Fuente: Data.ia. Competidores: Revolut, Openbank y N26.

# Aceleración de las inversiones en IT para apoyar el crecimiento del negocio

Tras un ciclo exitoso de integraciones, hemos definido un plan ambicioso para desarrollar las capacidades más avanzadas y seguir liderando el mercado

## Prioridades

Impulsar la agilidad, el servicio y el potencial de negocio



Seguir desarrollando capacidades de **vanguardia** para mejorar la inteligencia de negocio y la eficiencia operativa



Mayor resiliencia y flexibilidad



## Iniciativas

- > **Renovación de canales** (apps/web de particulares y empresas+ canales conversacionales)
- > Rediseñar **funnels de venta e itinerarios de clientes**
- > **Modernización y simplificación de aplicaciones**

- > **Acelerar** la migración de infraestructura de datos de *on-premises* al **cloud**
- > Atraer al **mejor talento**
- > Desarrollar una **plataforma de agentes IA**
- > Desarrollar **capacidades** para adopción monedas digitales (CBDC)

- > Mejorar la **resiliencia**, *software* y arquitectura de **ciberseguridad**
- > **Evolucionar y estandarizar la arquitectura técnica y funcional** (incl. migración a lenguajes modernos)
- > Mejorar los **procesos de back-office y monitoreo**

## Palancas transversales

### ACELERAR LA ADOPCIÓN CLOUD

% adopción cloud hasta el 50% en 2027e (vs. 32% en 2024)

### FORTALECER E INTERNALIZAR LAS COMPETENCIAS CLAVE

Contratación de 1.000 profesionales IT en el horizonte del plan

### ESCALAR LA ADOPCIÓN DE IA GENERATIVA Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

↑ # procesos apoyados en la IA: ~30% para 2027e





## Transformando las operaciones e impulsando la productividad a través de la IA generativa

### EJEMPLOS DE SOLUCIONES YA IMPLANTADAS O EN DESARROLLO

> **Chats de clientes vía "el Muro"**

*Categorización, análisis de contenido y sentimiento y propuesta de respuesta*

RESULTADOS ESPERADOS

▼ 25%

TIEMPO DE RESPUESTA

ALCANCE ANUAL INDICATIVO

> 4 MM conversaciones

> **Asistente para empleados (Noa)**

*Conversaciones en lenguaje natural. Búsqueda de soluciones*

▼ 40%

CONSULTAS DE EXPERTOS

> 8 MM conversaciones

> **Asistente para Contact Center**

*Conversaciones en lenguaje natural con clientes. Ejecución de procesos (por ejemplo, bloqueo de tarjetas). Apoyo a los agentes del Contact Center.*

▲ 20pp

TRATAMIENTO DE LLAMADAS

> 10 MM conversaciones

> **Plataformas comerciales y operativas**

*Resumen de información, búsquedas y consultas en lenguaje natural. Asistencia contextual (preguntas y respuestas) y ofertas*

▼ 20%

TIEMPO DE RESPUESTA

> 200 mil Leads de alta calidad

> **Reclamaciones de clientes**

*Análisis de documentos. Apoyo a agentes y abogados en propuestas de respuesta y en el proceso de gestión.*

▼ 30%

TIEMPO DE PROCESAMIENTO

> 0,4 MM expedientes

> **Generación de código**

*Aprovechar las herramientas de Copilot para impulsar la productividad en el desarrollo de software*

▼ 30%

TIEMPO DE DESARROLLO

400 programadores

*Potencial para transformar procesos de negocio y áreas funcionales*



# Impulsando la excelencia en nuestro equipo y nuestra organización

## Maximizar el potencial del talento existente

- Potenciar la cultura centrada en el cliente y el liderazgo en calidad
- Ampliar funciones especialistas (gestores)
- Despliegue de modelos de Desarrollo por *Skills* vs. carrera vertical
  - *foco en gestión y dirección de equipos, negocios especialistas, negocios digitales e híbridos y tecnologías disruptivas (p.e. IA generativa)*
- Impulsar *Up* y *reSkilling*, movilidad y oportunidades de crecimiento

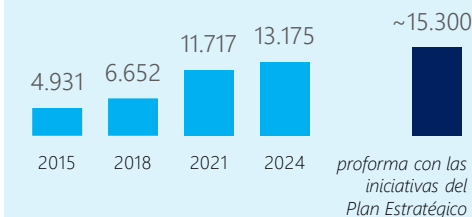
## Atraer y retener al mejor talento

- Incorporar perfiles jóvenes y técnicos
- Potenciar programas de liderazgo, dirección, cultura y diversidad
- Invertir en posicionamiento y atractivo como marca empleadora

## Fomentar la agilidad y simplicidad

- Simplificar productos, procesos y flujos de trabajo
- Reforzar la rapidez en la toma de decisiones y el *empowerment*
- Priorizar equipos multidisciplinares para acelerar los proyectos estratégicos
- Promover nuevas formas de trabajo más colaborativas

EVOLUCIÓN DE ROLES ESPECIALISTAS<sup>(1)</sup>



**Contratación de ~3.000 profesionales <35 años**

**↓ tiempo de respuesta, mejora NPS de clientes y empleados**

**Una organización preparada para acelerar el crecimiento y la transformación**

(1) Incluye gestores de particulares y empresas.

# Pilares estratégicos para asegurar una rentabilidad sostenida en niveles altos

PILARES ESTRATÉGICOS 2025-2027

1.

Aceleración del **crecimiento**

2.

**Transformación** e inversión en el negocio

3.

Posicionamiento diferencial en **ASG** 

- > Avanzar hacia una **economía sostenible**
- > Apoyar el desarrollo **social y económico**





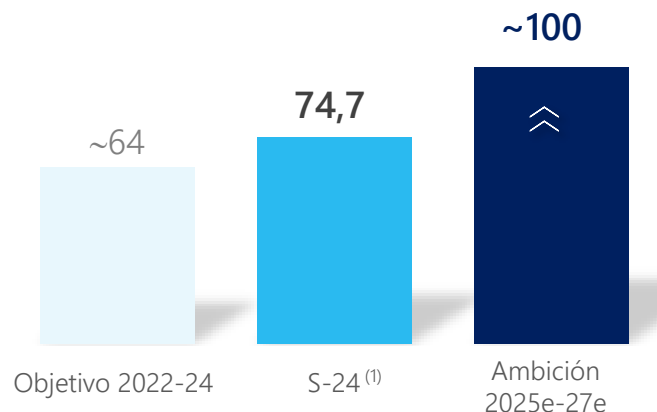
# Avanzar hacia una economía más sostenible

~100.000 MM€ movilizados en finanzas sostenibles a lo largo del horizonte del Plan

## AMBICIÓN

### Movilización finanzas sostenibles

Cifras CaixaBank (ex BPI), en miles de MM€



## PALANCAS

- **Desarrollo de productos y servicios para apoyar la transición de nuestros clientes** (p.e. movilidad, hogar, asesoramiento para empresas...)
- **Gestión activa de palancas de descarbonización** (perímetro NZBA) –plan de transición
- **Seguir formando a los equipos comerciales y de riesgos**
- **Plan de *engagement* con clientes empresa (Banca Empresas y CIB)**



### NZBA – 2030 Objetivos de descarbonización

 <b>GENERACIÓN ELÉCTRICA</b> -30% kgCO <sub>2</sub> e/MWh	 <b>PETRÓLEO Y GAS</b> -23% MtCO <sub>2</sub> e	 <b>CARBÓN TÉRMICO</b> -100%, exposición en MM€	 <b>AUTOMOCIÓN</b> -33% gCO <sub>2</sub> /vkm	 <b>HIERRO Y ACERO</b> -[10-20%] kgCO <sub>2</sub> e/t acero
 <b>Inmo. COMERCIAL</b> -41% kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup>	 <b>Inmo. RESIDENCIAL</b> -19% kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup>	 <b>AVIACIÓN</b> -30% gCO <sub>2</sub> e/RPK	 <b>TRANSPORTE MARTÍMO</b> -11,9% (AD)	 <b>AGROPECUARIO</b> Cualitativo <sup>(2)</sup>



(1) Acumulado desde D-21, excluyendo BPI. (2) Fijar un objetivo cualitativo está contemplado por la NZBA, y ha sido la opción elegida por la mayoría de las pocas instituciones que han fijado objetivos para este sector.



# Apoyar el desarrollo social y económico

Forma parte de nuestro ADN y nuestra ambición es seguir impulsándolo y siendo referentes

LÍNEAS DE ACCIÓN PRIORITARIAS

## Inclusión social y financiera

**Accesibilidad y cercanía** > 3.244 municipios donde estamos presentes (con oficinas, cajeros y oficinas móviles) -x2 vs 2º comp<sup>(1)</sup>.-

**Productos y servicios**

- > 1,5MM microcréditos concedidos desde inicio
- > > 363.000 clientes con cuentas de pago básicas
- > >9.800 viviendas sociales

**Cultura financiera** > 120.000 clientes/año en sesiones de formación

**Colaboración con la Fundación "la Caixa"**

- > Dividendo social ~1.800 MM€ (2022-24)
- > ~19.200 voluntarios (últimos 12 meses)



AMBICIÓN

## Empleabilidad y ocupación

- > **Apoyo a emprendedores y autónomos** (financiación específica de MicroBank y DayOne)
- > **Promoción de la formación:** >7.300 estudiantes/año beneficiarios de Dualiza

## Longevidad

- > **Bienestar financiero y personal** (ecosistema sénior)
- > **Planificación del ahorro a largo plazo:** Impulsar ahorro sistemático



**Compromiso de no abandonar municipios**



**Contribuir a generar 150.000 empleos (2025e-27e)<sup>(2)</sup>**



**#1 entre el segmento sénior**

(1) Por número de municipios con oficina. (2) Incluye los puestos de trabajo generados con el apoyo de los microcréditos concedidos por MicroBank y los estudiantes ayudados por Dualiza y el programa "Tierra de Oportunidades" (AgroBank).





# Principales objetivos financieros y de capital: objetivos 2025-27



## RENTABILIDAD SOSTENIBLE MIENTRAS SE INVIERTE EN EL NEGOCIO

% RoTE

**>16%**  
2027e

---

**>15%**  
Media 2025e-27e

RATIO DE EFICIENCIA

*Low*  
**40s**

2027e

MI

TACC 2025e-27e  
**~0%**

---

Ingresos por servicios

Crecimiento a  
**mid-single-digit**

---

Costes

Crecimiento **~4%**



## CRECIMIENTO DE LA RENTABILIDAD CON UN CRITERIO PRUDENTE

TACC 2025e-27e

Volumen de negocio  
d/q

**>4%**

---

Crédito sano **~4%**

Recursos clientes **>4%**

RATIO DE MOROSIDAD

**~2%**

dic- 27e

% CoR

**<0,30%**

Media anual 2025e-27e



## ELEVADA CAPACIDAD DE DISTRIBUCIÓN

% PAYOUT EN EFECTIVO<sup>(1)</sup> **50-60%**

2025e-27e incluyendo  
DIVIDENDO A CUENTA CADA AÑO

DISTRIBUCIÓN ADICIONAL<sup>(1)</sup> DEL  
**EXCESO** DE CET1 **>12,5%**

**Manteniendo una fuerte posición en capital** – objetivo de gestión de % CET1

**11,5 – 12,5%**

En 2025: 11,5-12,25% para reflejar el *phase-in* del nuevo CCyB en España



(1) Sujeto a las autorizaciones del BCE y del Consejo de Administración. Considera la consecución de los objetivos de capital y de rentabilidad establecidos en el Plan Estratégico 2025-27.

# Proyecciones financieras y planificación de capital

Javier Pano, CFO



# I. Principales palancas de rentabilidad



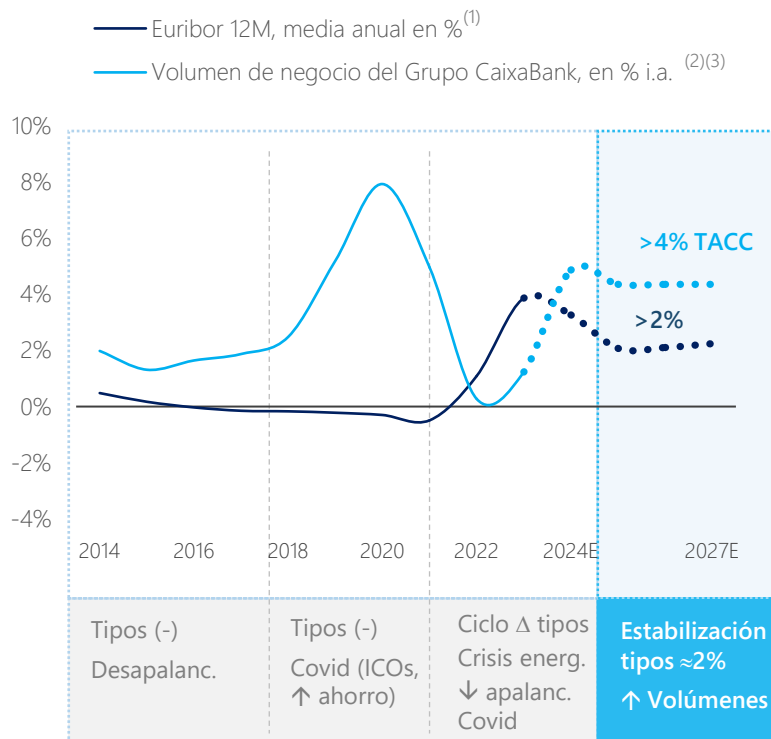
II. Planificación de capital

III. Objetivos financieros

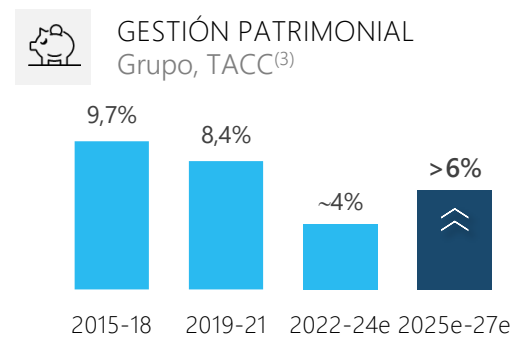
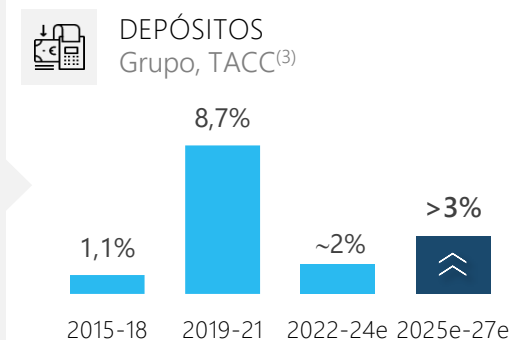
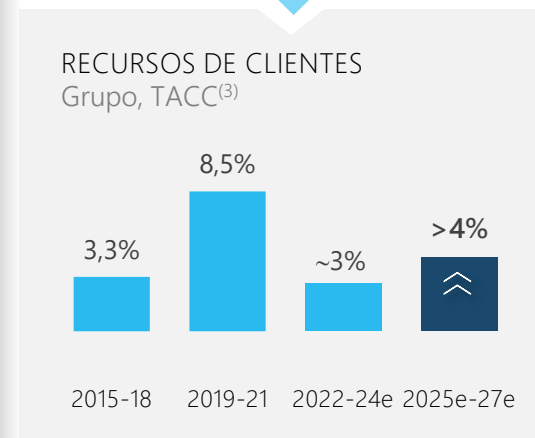
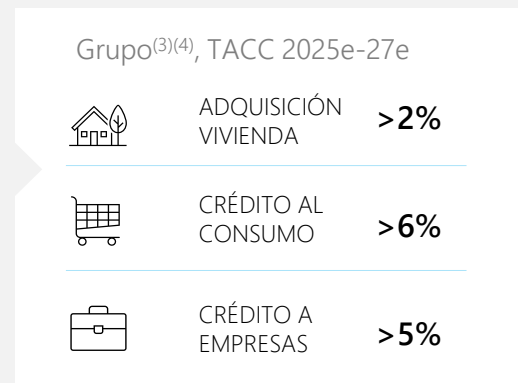
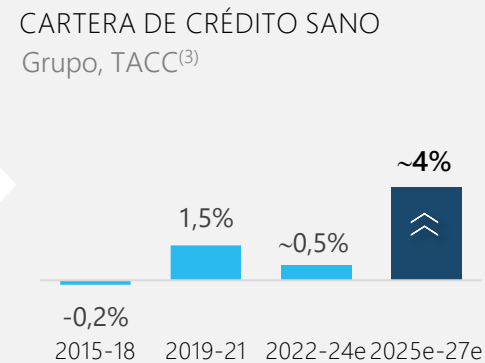
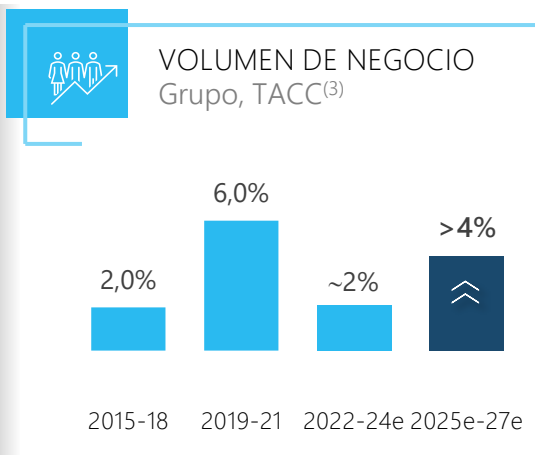


# Primer Plan Estratégico con un entorno normalizado de tipos y volúmenes

## ENTORNO NORMALIZADO DE VOLÚMENES Y TIPOS



**2025e-27e**  
*Tipos y crecimiento de volúmenes por encima de la media histórica*



Plan basado en supuestos conservadores de volúmenes y tipos

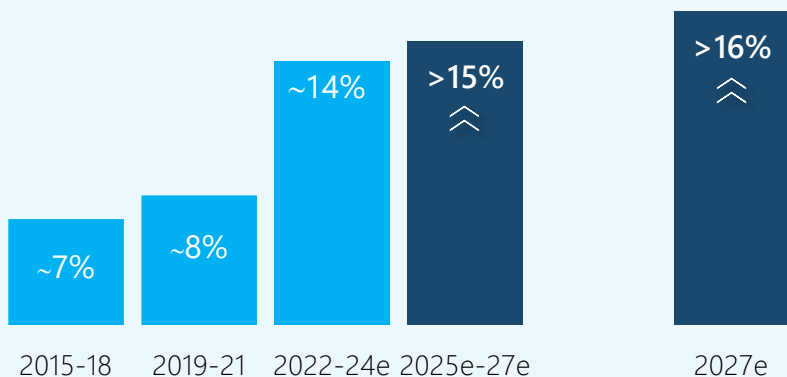
(1) Proyecciones en base a *forwards* de mercado a 30 de septiembre de 2024. (2) Suma del total de la cartera de crédito sano y recursos de clientes. (3) 2024e en base a 9M24 y proyección interna para 4T24e. Datos históricos ajustados por impactos inorgánicos (fusión). Véase presentación del CEO para detalles sobre los factores determinantes del crecimiento en 2025e-27e. (4) Cartera sana de crédito.

# Rentabilidad sostenible en niveles elevados



**Mayor rentabilidad incluso con los tipos normalizándose en torno al ~2%**

% RoTE anual promedio en distintos Planes<sup>(1)</sup>



% RoRWA, promedio anual en distintos Planes<sup>(1)</sup>

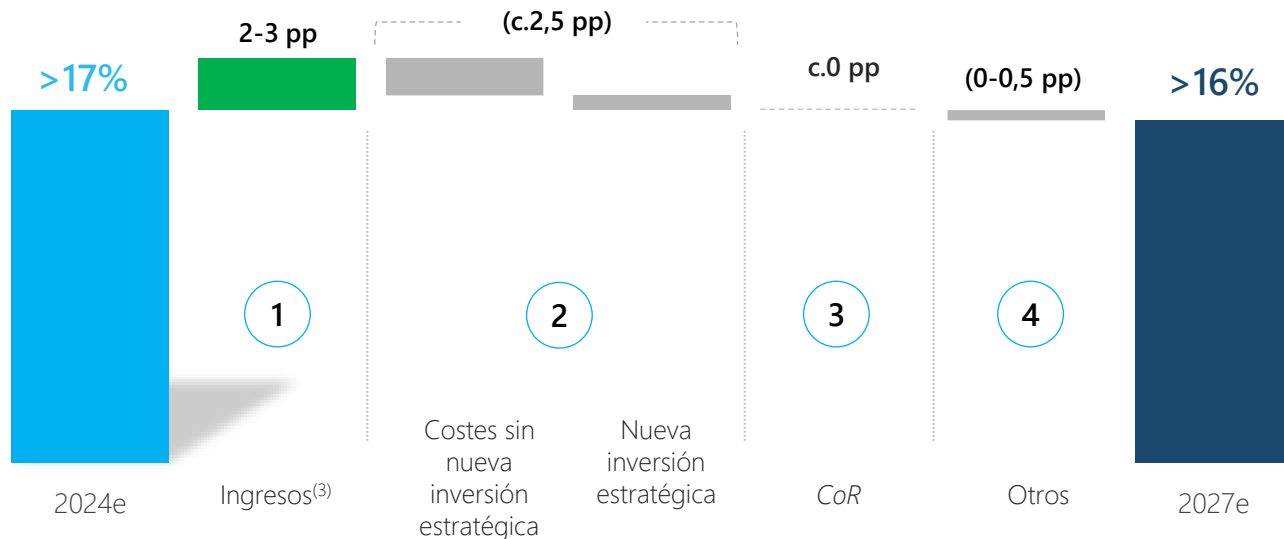


**% RoTE 2027e >16%**

Manteniéndose en niveles elevados durante todo el Plan

## OBJETIVO 2027 Y DETERMINANTES CLAVE

Evolución del % RoTE<sup>(2)</sup>



1

### MAYORES INGRESOS:

- Normalización del MI: MI 2027e ~estable vs. 2024e
- Ingresos por servicios: crecimiento a *mid-single-digit* TACC 25e-27e

2

### MENOR INFLACIÓN DE COSTES:

- ~4% TACC 25e-27e (<3% TACC 25e-27e sin nueva inversión estratégica)

3

### CoR ESTABLE EN NIVELES REDUCIDOS: <30 pbs media 25e-27e

4

- OTROS: refleja principalmente **mayores niveles de capital**; además de estar afectado por cupones AT1 y otros epígrafes de PyG

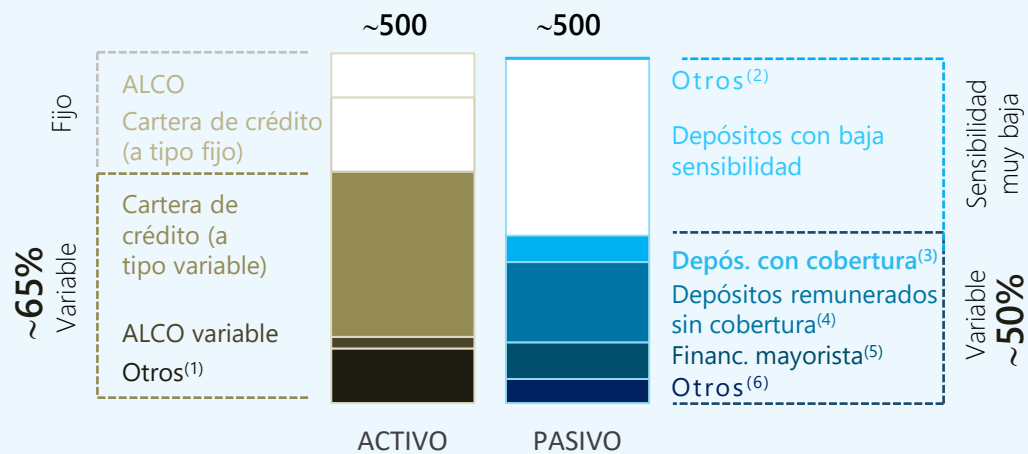
(1) Serie histórica ajustada excluyendo los impactos no recurrentes del proceso de reestructuración en 2019 y de la fusión en 2021 y con 2021 proforma incluyendo 12 meses con Bankia. (2) Las contribuciones relativas a elementos de la cuenta de resultados se presentan antes de impuestos. (3) Con fines ilustrativos, el gráfico muestra el punto medio del rango del *guidance*.

# Reducción significativa de la sensibilidad del MI a tipos de interés

–permitiendo que el MI permanezca en niveles históricamente elevados durante el Plan

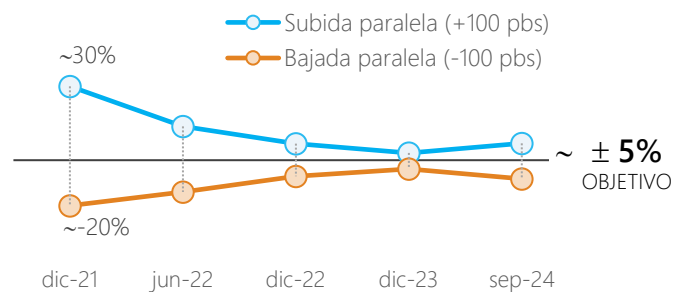
## La estructura de balance mantiene una ligera sensibilidad (+) a tipos...

Balance sensible a tipos de interés, a 30 de septiembre de 2024 en miles de MM€



## ...aunque se ha reducido significativamente vs. 2021

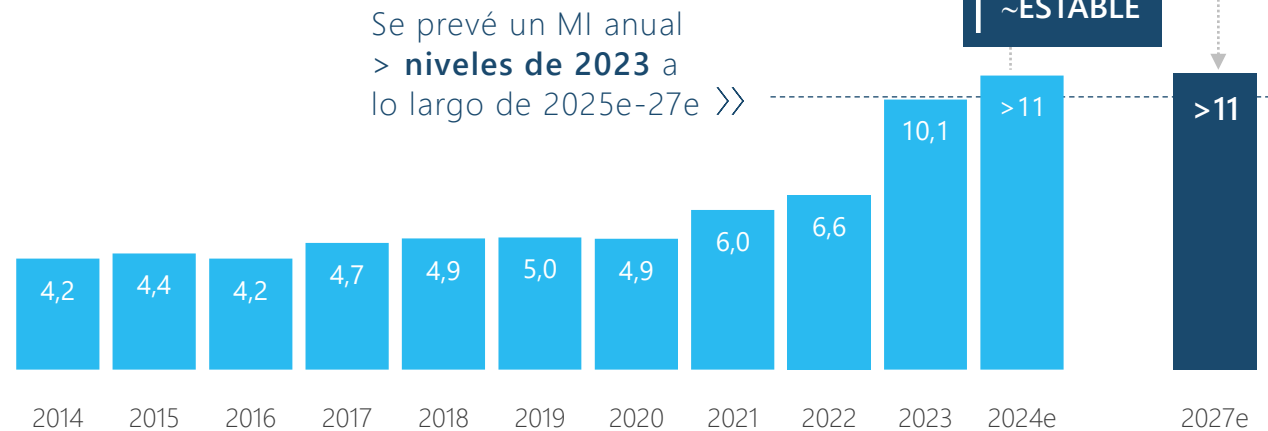
Sensibilidad del MI 12-24 meses a movimientos de tipos de interés de  $\pm 100$  pbs



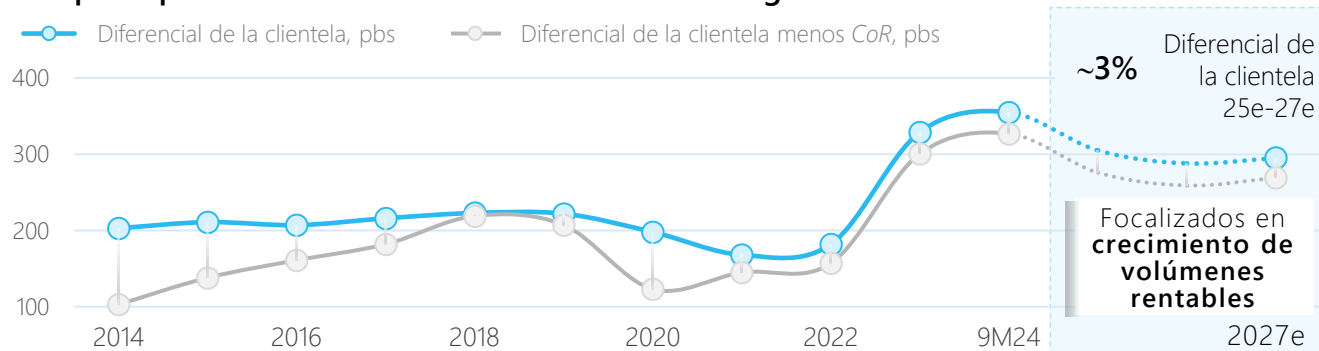
- >  $\uparrow$  % de activos a tipo fijo
- >  $\uparrow$  % depósitos a tipo variable y depósitos con cobertura
- > Efecto base

## Resiliencia del MI en un entorno normalizado de tipos y volúmenes

MI anual del Grupo<sup>(7)</sup>, miles de MM€



## Se espera que el diferencial de la clientela se mantenga c.3% durante 2025e-27e



## Escenario de tipos: *forwards* de mercado a cierre de septiembre de 2024

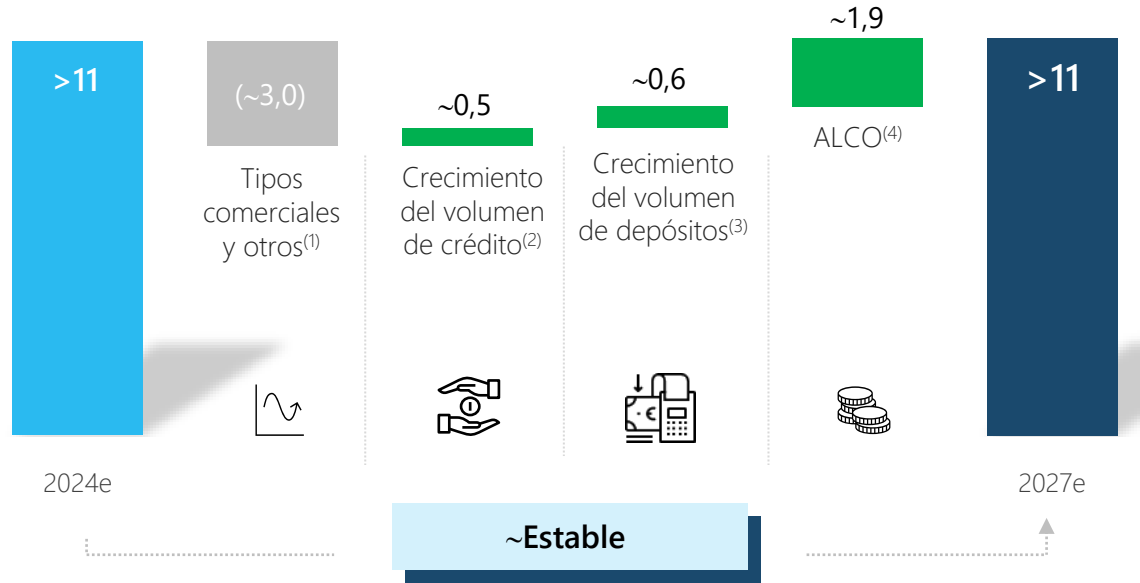
(1) Incluye "Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista" y "Activos financieros a coste amortizado- entidades de crédito". (2) Incluye emisiones mayoristas *non-swapped*. (3) Incluye coberturas estructurales de depósitos ya ejecutadas a 30 de septiembre de 2024. (4) d/q c.50% indexado. (5) *Swapped* a tipo variable. (6) Incluye "Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito", "Otros pasivos financieros a coste amortizado" y "Entidades de contrapartida y operaciones de repo". (7) Serie histórica según reportado (bajo NIIF 9/17 desde 2022).

# Se prevé que el MI 2027e se mantenga en línea con los niveles de 2024e

–los menores tipos se compensan con crecimiento en volúmenes y coberturas ALCO

## Evolución del MI

Miles de MM€



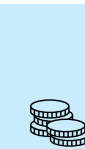
- > Refleja principalmente el **reprecio de índices** en la cartera de crédito
- > ...compensada parcialmente por la **bajada** gradual de los **tipos de los depósitos**



- > **Crecimiento del crédito sano** (~4% TACC) sesgado hacia segmentos con mayores tipos (consumo >6% TACC; empresas >5% TACC)<sup>(5)</sup>
- > **Crecimiento en hipotecas**<sup>(5)</sup> (>2% TACC) con producción **principalmente a tipo fijo**



- > **Crecimiento en depósitos** (>3% TACC) manteniendo % LtD < 90%
- > **Franquicia de depósitos diferencial** → capacidad contrastada para **controlar costes**
- > **Mix prácticamente estable** entre depósitos con coste y sin coste<sup>(6)</sup>

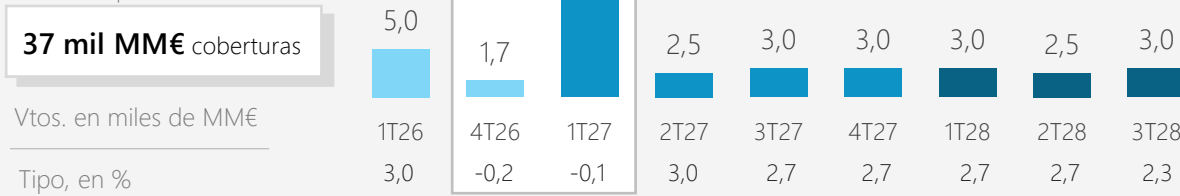


- > **Menores costes de financiación mayorista**
- > ~37 mil MM€ en coberturas de depósitos d/q ~15 mil MM€ en coberturas *legacy* al ~0% con vencimiento anterior al cierre del 1T27
- > ~24 mil MM€ de **vencimientos ALCO** con un tipo medio del 0,7%
- > Asumiendo que las compras de ALCO únicamente **renueven los vencimientos**
- > **Nuevas coberturas** con impacto estimado **neutro** en MI

### VTOS. Y TIPO DE LAS COBERTURAS ESTRUCTURALES DE DEPÓSITOS

A 30 de septiembre de 2024

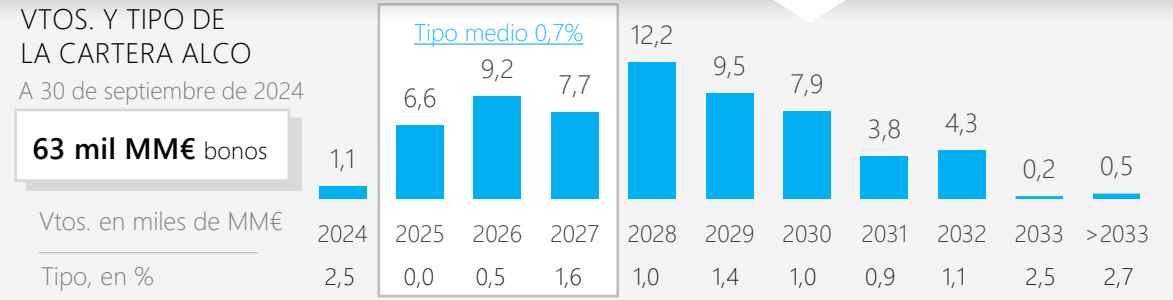
37 mil MM€ coberturas



### VTOS. Y TIPO DE LA CARTERA ALCO

A 30 de septiembre de 2024

63 mil MM€ bonos



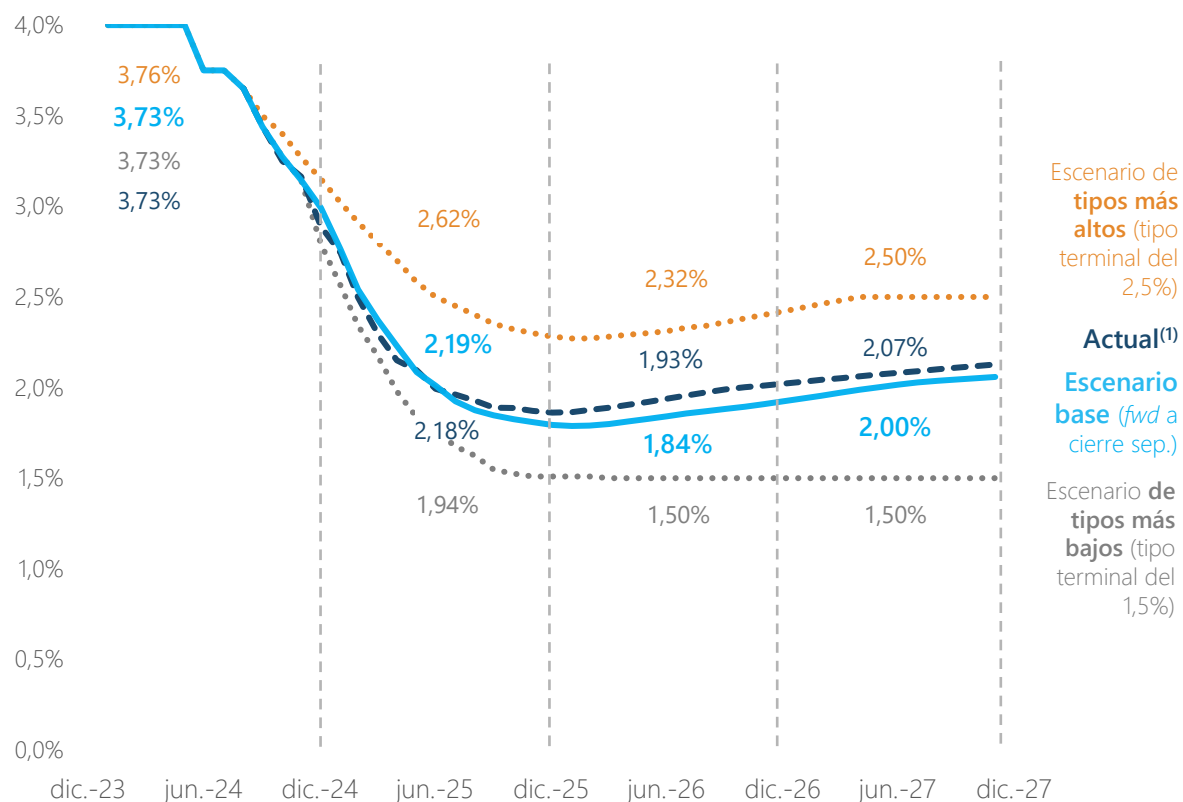
(1) Incluye impacto negativo del reprecio de índices en la cartera de crédito y el impacto positivo del reprecio de depósitos; otros incluye el MI de seguros, saldos de caja, e intermediarios financieros. (2) MI del crecimiento del crédito calculado, en base a medias anuales, como la variación en el saldo medio de crédito medio multiplicado por el diferencial entre el tipo medio de crédito y el coste medio de la liquidez (i.e. la FMD). (3) MI del crecimiento de depósitos calculado, en base a medias anuales, como el cambio en el saldo medio en depósitos multiplicado por el diferencial entre la FMD media y el coste medio de los depósitos. Excluye coberturas estructurales (incluidas en ALCO). (4) Incluye el MI de coberturas estructurales de depósitos, cartera de bonos, y financiación mayorista. (5) Cartera sana. (6) A cierre de septiembre 2024, c.28% de los recursos de clientes en balance (excluyendo seguros y cobertura de depósitos estructurales e incluyendo divisa, depósitos de sucursales internacionales, depósitos de empleados, y títulos de deuda minorista) son remunerados, con c.50% de ellos indexados.

# MI y RoTE se mantendrían en niveles elevados incluso en escenarios con menores tipos

%

## Escenario de tipos de interés

Evolución del tipo de la FMD y medias anuales: escenario base (*forwards* de mercado a fin de sep. 2024) vs. *forwards* actuales<sup>(1)</sup> y escenarios alternativos, en %



## MI y % RoTE en escenario base vs. alternativos

	Escenario base <i>Forwards</i> 30 sep. 2024	Alternativo 1 Escenario de tipos más bajos	Alternativo 2 Escenario de tipos más altos
MI, TACC 2025e-27e	c.0%	c.-1%	>1,5%
% RoTE 2027e	>16%	>15%	>17%

## INFORMACIÓN ADICIONAL SOBRE SENSIBILIDADES

### % Depósitos con coste

- > Escenario base: ~30% del total de depósitos durante el Plan<sup>(2)</sup>
- > ↑2 pp depósitos de clientes con coste → ↓ ~15 pbs % RoTE 2027e

### Crecimiento en crédito y depósitos

- > Escenario base: Depósitos >3% y crédito sano ~4% TACC 2025e-27e
- > MI 2027e con volúmenes de crédito estables → >10,5 mil MM€ → ~16% RoTE 2027e<sup>(3)</sup>
- > MI 2027e con volúmenes estables → ~10 mil MM€ → ~15% RoTE 2027e<sup>(3)</sup>

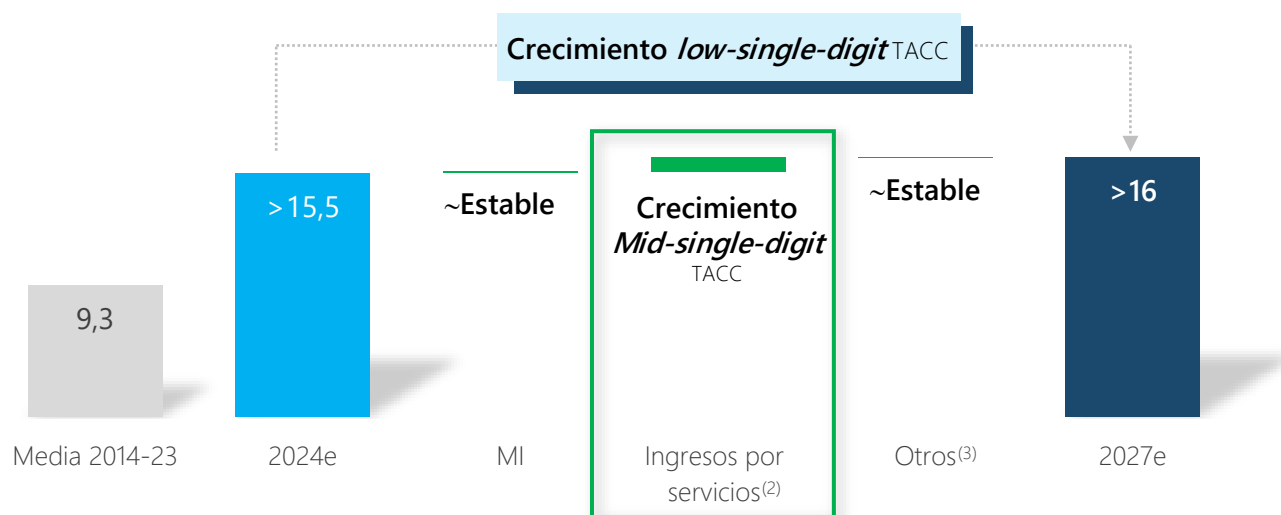
Gestión del ALCO con el objetivo de mantener la sensibilidad del MI 12-24M a una variación de  $\pm 1\%$  en tipos en c.5%

(1) A 18 de noviembre de 2024 a las 17h CET. (2) Considera un ligero incremento vs. niveles actuales pero manteniéndose alrededor del 30%. A cierre de septiembre de 2024, c.28% de los recursos de clientes en balance (excluyendo seguros y coberturas estructurales de depósitos e incluyendo divisa, depósitos en sucursales internacionales, depósitos de empleados y títulos de deuda minorista) eran remunerados, con c.50% de ellos indexados. (3) Incluye impactos en el VTCT por menores volúmenes.

# Crecimiento del margen bruto y del margen de explotación impulsado por los ingresos por servicios



**Base de ingresos diversificada con previsión de que siga creciendo desde niveles elevados** –Evolución del total de ingresos<sup>(1)</sup>, miles de MM€ y TACC

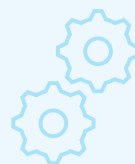


## ➤ Evolución de los ingresos apoyada en todos los motores clave:

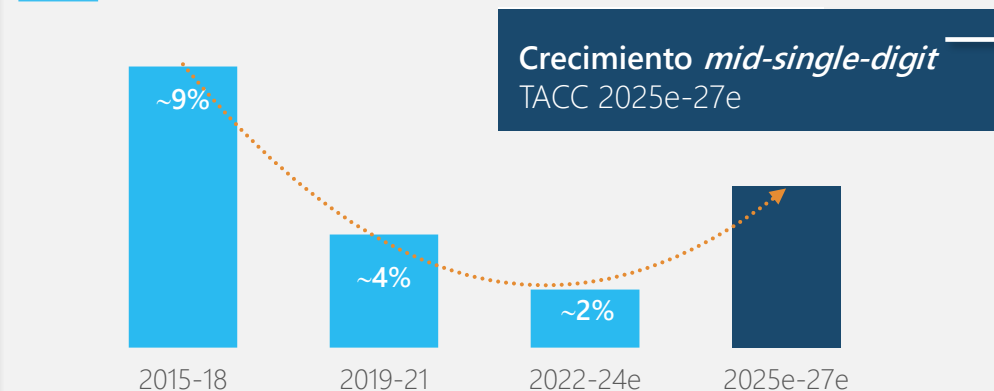
- MI resiliente, con apoyo de volúmenes y ALCO –mientras se espera que los tipos se estabilicen por encima del promedio histórico
- gestión patrimonial y seguros de protección a pleno rendimiento
- recuperación de las comisiones bancarias

## ➤ Incluye el apoyo de **sinergias** de ingresos pendientes de la fusión

## ➤ **No dependiente** de los ingresos **no procedentes de bancaseguros**

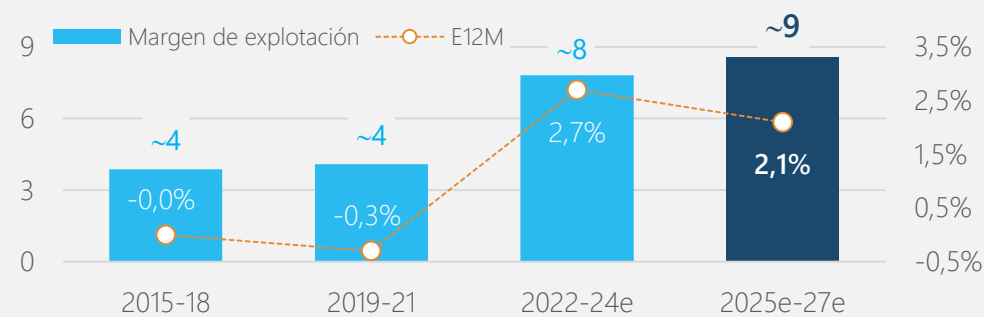


SE ESPERA QUE EL **MAYOR CRECIMIENTO EN INGRESOS POR SERVICIOS** SEA EL PRINCIPAL MOTOR DE CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS...  
Ingresos por servicios<sup>(1)(4)</sup>, TACC para cada periodo



## ...Y DEL AUMENTO DEL MARGEN DE EXPLOTACIÓN A PESAR DE MENORES TIPOS

Margen de explotación (media del periodo en miles de MM€, eje izquierdo)<sup>(1)(5)</sup> vs. media del Euribor 12M (% , eje derecho)<sup>(6)</sup>



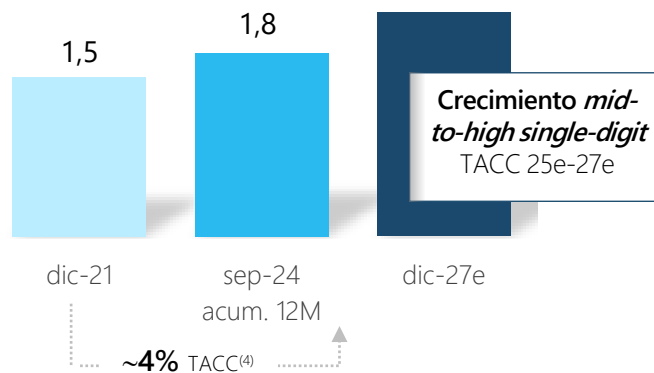
(1) Datos históricos según reportado (desde 2022 bajo NIIF 17). 2021 proforma incluyendo 12 meses con Bankia. (2) Con fines ilustrativos, el gráfico muestra el punto medio del rango del *guidance*. (3) Evolución de otros epígrafes de la cuenta de PyG: resultado de operaciones financieras, ingresos de participadas (afectado entre otros por el no percibirse ya dividendos de TEF) y otros ingresos/gastos de explotación. (4) Crecimiento orgánico. (5) A efectos comparativos con 2025e-27e, los datos históricos corresponden a margen de explotación recurrente (i.e. excluyen gastos extraordinarios). (6) Tipo *forward* de mercado a fin de septiembre de 2024.



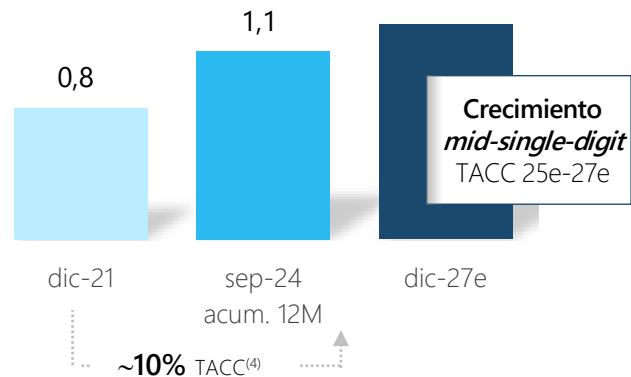
# Crecimiento sostenido de los ingresos por gestión patrimonial y protección –y recuperación progresiva de las comisiones bancarias



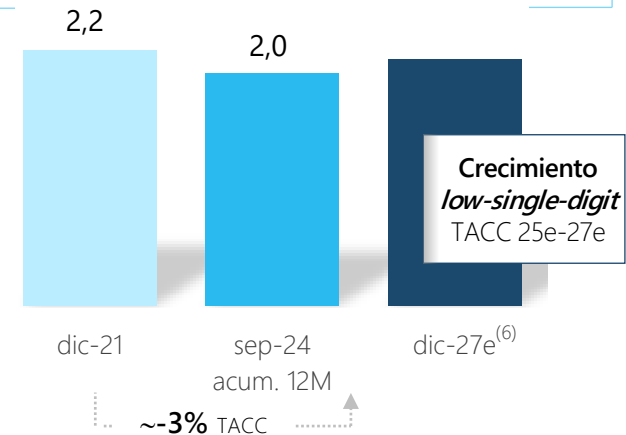
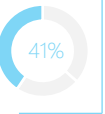
GESTIÓN PATRIMONIAL  
Miles de MM€<sup>(1)(2)(3)</sup>



SEGUROS DE PROTECCIÓN  
Miles de MM€<sup>(1)(2)(3)</sup>



COMISIONES BANCARIAS  
Miles de MM€<sup>(1)(2)(3)</sup>



Ingresos por servicios<sup>(1)</sup>

Crecimiento *mid-single-digit*

TACC 2025e-27e

Se espera una aceleración del crecimiento a medida que avance el Plan y se recuperen las comisiones bancarias

- > Se espera que tanto los ingresos por **activos bajo gestión** como los de **seguros de vida-ahorro** mantengan una **tendencia de crecimiento**
- > Impulsado por **mayores volúmenes**
- > Se prevé que la **comisión media** se mantenga prácticamente **estable**



- > **Continuo crecimiento** de los ingresos tanto de **seguros de vida-riesgo** como de **comercialización de seguros** por mayor actividad
- > Se espera que el **crecimiento acelere** a medida que avanza el plan → 25e/24e afectado por factores no recurrentes<sup>(5)</sup> y cambio en el *mix* de productos



- > **Comisiones bancarias recurrentes:** estabilización gradual → crecimiento en comisiones asociadas a pagos y créditos contrarrestado por menores comisiones de mantenimiento y mayores comisiones pagadas por optimización de capital
- > Crecimiento de las **comisiones de banca mayorista** apoyado por la estrategia de banca internacional y la aceleración de la penetración en España



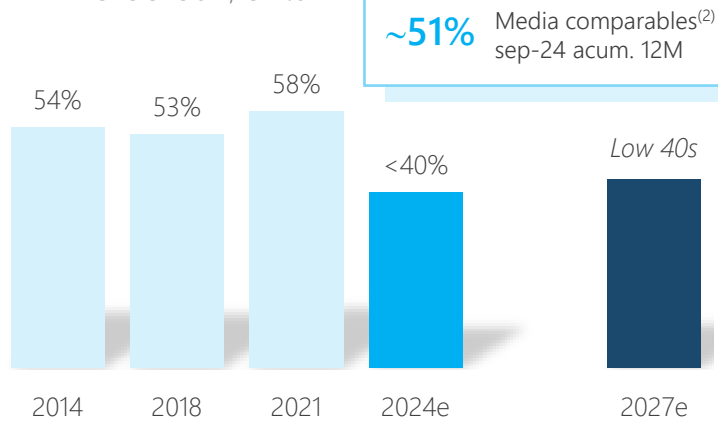
(1) Consultar el Anexo (glosario) para la definición. Dic-21 PF incluyendo Bankia 12 meses y estimado bajo NIIF 17/9. (2) El gráfico circular en la esquina superior derecha refleja el peso actual de cada categoría de ingresos sobre el total de ingresos por servicios (acum. 12M a septiembre de 2024). (3) Con fines ilustrativos, los gráficos representan el punto medio del rango objetivo. (4) Evolución orgánica (ajustando por los impactos inorgánicos de Bankia Vida y Sa Nostra en 2022 y 2023, respectivamente). (5) La evolución i.a. en 2025e se verá afectada por factores positivos no recurrentes en 2024. (6) Incluye comisiones pagadas asociadas a medidas de optimización de capital (dado que los costes de TSR se registran en comisiones recurrentes).

# Se espera que la ratio de eficiencia se mantenga en niveles históricamente bajos

La fortaleza en ingresos, la disciplina en costes y menores presiones inflacionarias facilitan las mayores inversiones

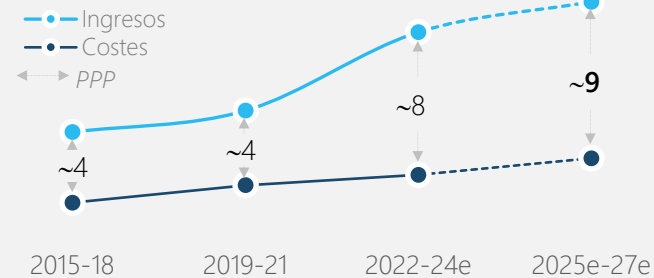


Se prevé ratio de eficiencia permanezca en niveles reducidos y por debajo de la media del grupo de comparables –Ratio de eficiencia<sup>(1)</sup>, en %



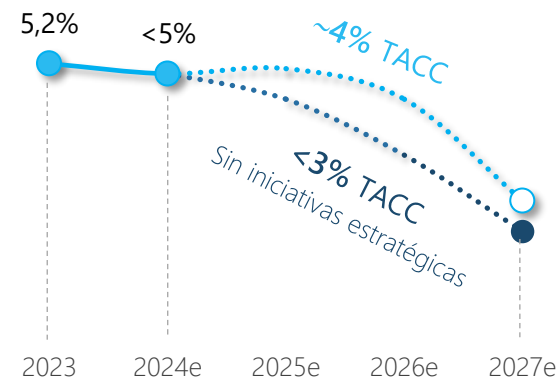
## AMPLIACIÓN DEL MARGEN DE EXPLOTACIÓN

Ingresos vs. costes y margen de explotación (PPP), en miles de MM€<sup>(1)</sup>

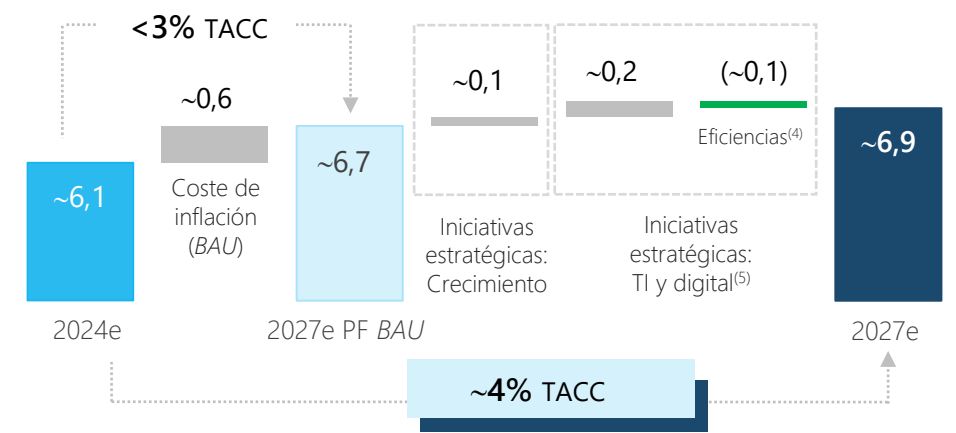


## La moderación de presiones inflacionarias permite acelerar iniciativas de TI y otras iniciativas estratégicas

Evolución del total de costes operativos, % i.a.<sup>(3)</sup>



Evolución de costes operativos 2024e-27e, miles de MM€



Coste de inflación BAU (<3% TACC)

- > Convenio colectivo, costes de seguridad social e inercias en costes de personal
- > Parcialmente contrarrestado por la continua disciplina de costes (BAU < inflación del convenio colectivo)



Inversiones estratégicas focalizadas

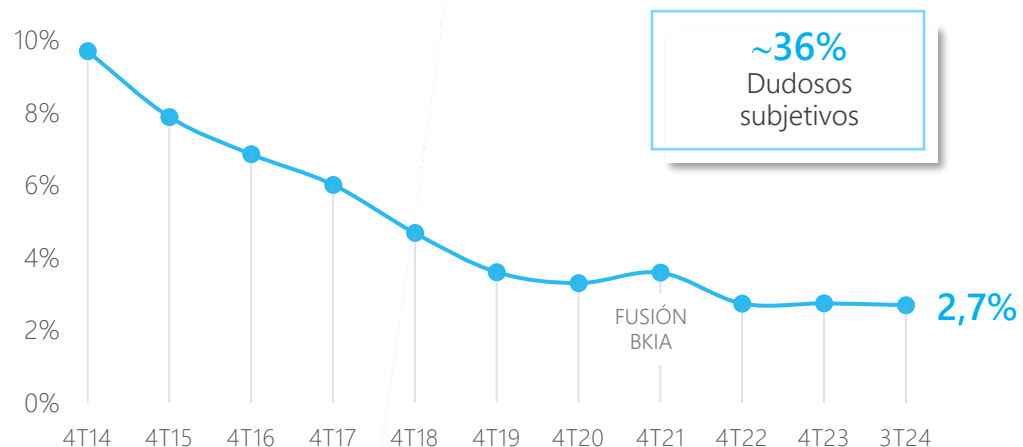
- > Se espera que las presiones inflacionarias al inicio del Plan se reduzcan gradualmente
- > **TI digital y otras iniciativas** focalizadas en el crecimiento y la transformación del negocio → impacto en amortizaciones y otros gastos
- > **Iniciativas de crecimiento** dirigidas a la adquisición de clientes y mejora de la calidad del servicio
- > **Digital y TI:** adelantando las inversiones para empezar a construir el futuro; generando eficiencias ya en 2027, y con eficiencias adicionales más allá del horizonte del Plan

(1) Datos históricos reportados (bajo NIIF 9/17 desde 2022), excluyendo gastos extraordinarios asociados a M&A. 2021 proforma incluyendo Bankia 12 meses. (2) El grupo de comparables incluye las 10 principales entidades por capitalización bursátil incluidas en el índice SX7e (BBVA, BNP Paribas, Banco Santander, Crédit Agricole, Deutsche Bank, ING, Intesa Sanpaolo, KBC, Nordea y Unicredit). (3) La evolución i.a. en 2023 i.a. excluye gastos extraordinarios asociados a la fusión. (4) Eficiencias de costes (incluyendo costes TI y operaciones) derivadas de nuevas iniciativas estratégicas relacionadas con TI y digital. (5) Únicamente considera la evolución de gastos asociados a iniciativas estratégicas en el contexto del nuevo Plan (la evolución de otros gastos de TI se incluye en BAU).

# Se prevé que los dudosos mantengan una tendencia a la baja –la reducción constante del riesgo libera capital no productivo para oportunidades de crecimiento rentable

## Saldos dudosos en mínimos históricos y con tendencia a la baja

Ratio de morosidad<sup>(1)</sup>

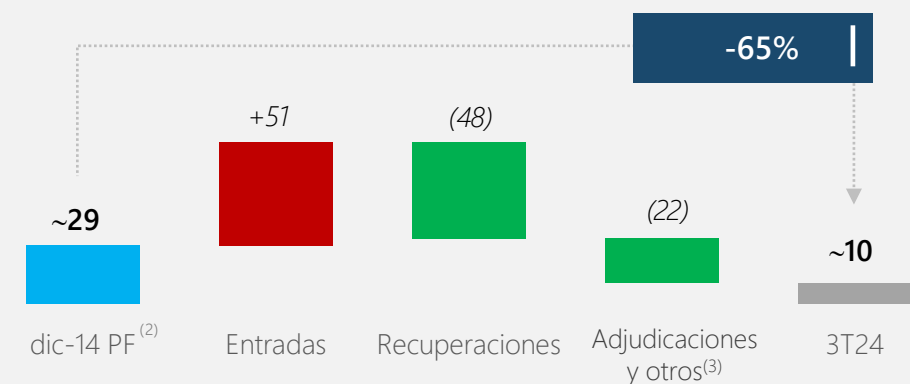


Ratio de morosidad dic-27e

~2%

## > CONTRASTADA EJECUCIÓN EN LA GESTIÓN DE LA MOROSIDAD

Evolución de los saldos dudosos, miles de MM€



## > IMPULSANDO LA LIBERACIÓN DE CAPITAL DISPONIBLE PARA INVERTIR EN CRECIMIENTO RENTABLE – Δ en capital disponible para invertir en crecimiento rentable<sup>(4)</sup>: media anual durante cada periodo, en miles de MM€



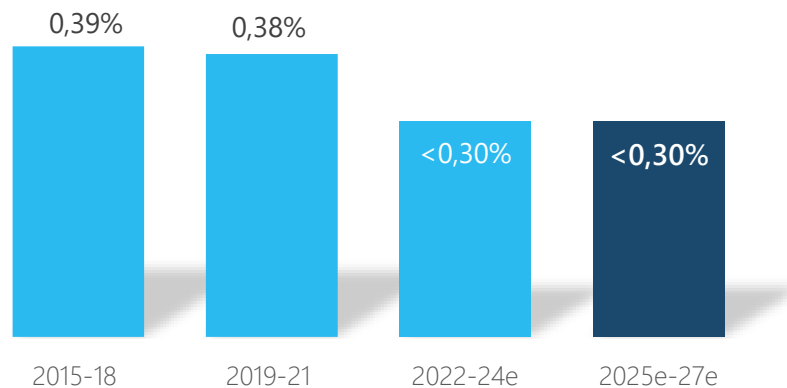
(1) Incluye dudosos y riesgos contingentes. (2) Proforma incluyendo los impactos de adquisiciones (Barclays España en 2015; BPI en 2017 y Bankia en 2021). (3) Incluye recuperaciones, fallidos y ventas de cartera. (4) Fondos propios ajustados para excluir activos que no generan rentabilidad, incluyendo los activos por impuestos diferidos neteados de los pasivos por impuestos diferidos, activos intangibles y otros (principalmente dudosos netos y activos inmobiliarios adjudicados netos).

# El *CoR* 2025e-27e se mantendría en mínimos históricos

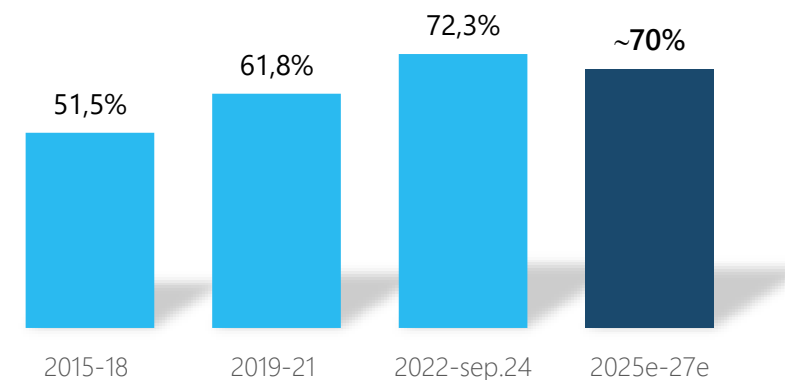
–preservando una elevada cobertura



Se espera que el coste del riesgo permanezca en niveles reducidos –Coste del riesgo, media anual en %



Manteniendo niveles de cobertura elevados durante el Plan  
Ratio de cobertura de dudosos, media anual del periodo en %



CoR 2025e-27e

<0,30%

Media anual

DETERMINANTES 2025e-27e:

- > **Resiliencia económica** de España + Portugal y **tipos más bajos**
- > **Ratio de morosidad** de partida en **niveles muy bajos tras una reducción significativa del riesgo**
- > **Perfil de riesgo bajo** → **gestión del riesgo y criterios de concesión prudentes** permiten mantener el **CoR** bajo incluso con un cambio de *mix* en la cartera de crédito
- > **Gestión proactiva** de la morosidad
- > **Fuerte** punto de partida en términos de **ratio de cobertura**
- > Se espera que la mayor parte de las **provisiones colectivas no asignadas**<sup>(1)</sup> se hayan asignado a provisiones específicas a cierre de dic-24e

(1) 0,5 mil MM€ a cierre de septiembre de 2024.

I. Principales palancas de rentabilidad

**II. Planificación de capital** 

III. Objetivos financieros



CAPITAL

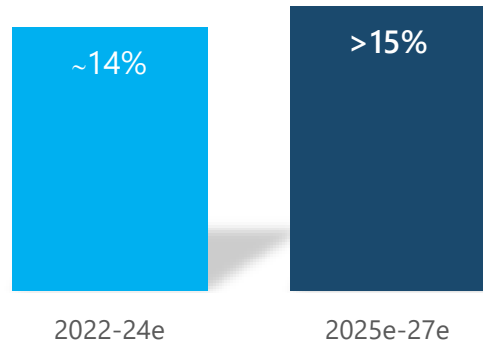
## II. PLANIFICACIÓN DE CAPITAL

# La elevada rentabilidad y el uso eficiente del capital facilitan la adopción de los nuevos requerimientos transitorios

### Mayor generación de capital vía resultados



% RoTE, media anual

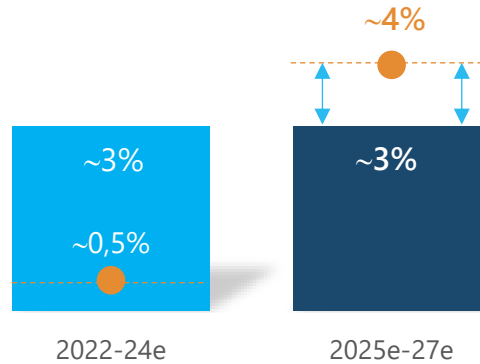


- > **Rentabilidad sostenida** en niveles elevados
- > **Aumento de la generación neta de capital en 2025e-27e** antes de distribución vs. el Plan anterior (10,2 mil MM€ en 2022-24e)<sup>(1)</sup>

### Uso eficiente del capital apoyado por un aumento de las medidas de optimización



- Crecimiento total APRs, % TACC
- Crecimiento de la cartera de crédito sano, % TACC

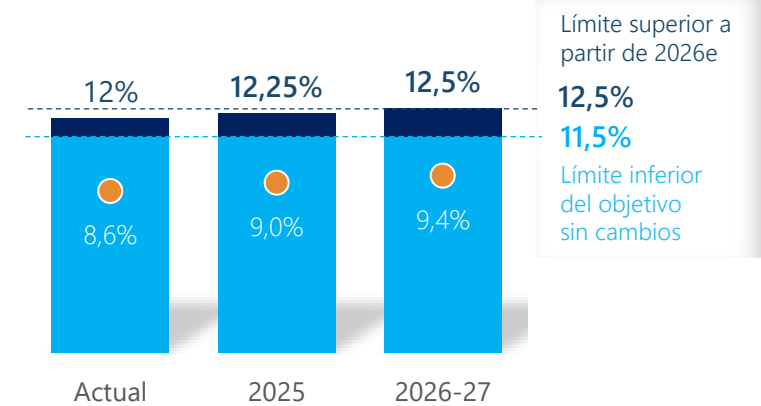


- > Impulso en **gestión activa de capital** (incluyendo TSRs) ante mejores perspectivas en crecimiento del crédito
- > **Crecimiento sostenido en negocios con baja intensidad de capital**
- > **Impactos regulatorios en modelos IRB ya superados e impacto no material de BIV**
- > **% RoRWA: media anual 2025e-27e ~2%**

### Objetivo de gestión de capital refleja requerimiento transitorio



- % CET1 objetivo de gestión<sup>(2)</sup>, %
- SREP CET1<sup>(3)</sup>



- > **Objetivo de gestión de capital: 11,5%-12,25% en 2025e y 11,5%-12,5% a partir de 2026e** → para reflejar parcialmente el nuevo **CCyB<sup>(4)</sup>** transitorio
- > Amplio **colchón de c.200-300 pbs** sobre SREP
- > El **12,5%** (límite superior del objetivo) establece el **umbral para distribuciones extraordinarias<sup>(5)</sup>**

(1) En base al objetivo de distribución para 2022-24e de 12 mil MM€ y excluyendo 1,8 mil MM€ correspondientes a la recompra de acciones de 2022 que se generaron antes de dic-21. (2) No afecta a la distribución contemplada en el Plan Estratégico 2022-24. (3) Requerimiento SREP para 2024 recibido en diciembre de 2023 con P2R en 1,75% y colchón sistémico del 0,50%. A partir de 2025 incluye colchón para riesgos sistémicos (SyRB) en Portugal (0,07% de aplicación desde octubre de 2024) y el colchón anticíclico proforma incluyendo el nuevo CCyB en España (este último conlleva un incremento del CCyB global de +37 pbs en 2025 y +75 pbs desde 2026). (4) Impacto del nuevo CCyB en el requerimiento del Grupo: +37 pbs en 2025 y +75 pbs a partir de 2026. Para reflejar dicho impacto, el rango superior del objetivo interno anterior (11,5%-12%) se incrementa 25 pbs en 2025 y 50 pbs a partir de 2026 y mientras se mantenga dicho CCyB (2/3 pass-through del aumento de los requerimientos). (5) Sujeto a las autorizaciones del BCE y del Consejo de Administración. Considera la consecución de los objetivos de capital y de rentabilidad establecidos en el Plan Estratégico 2025-27.





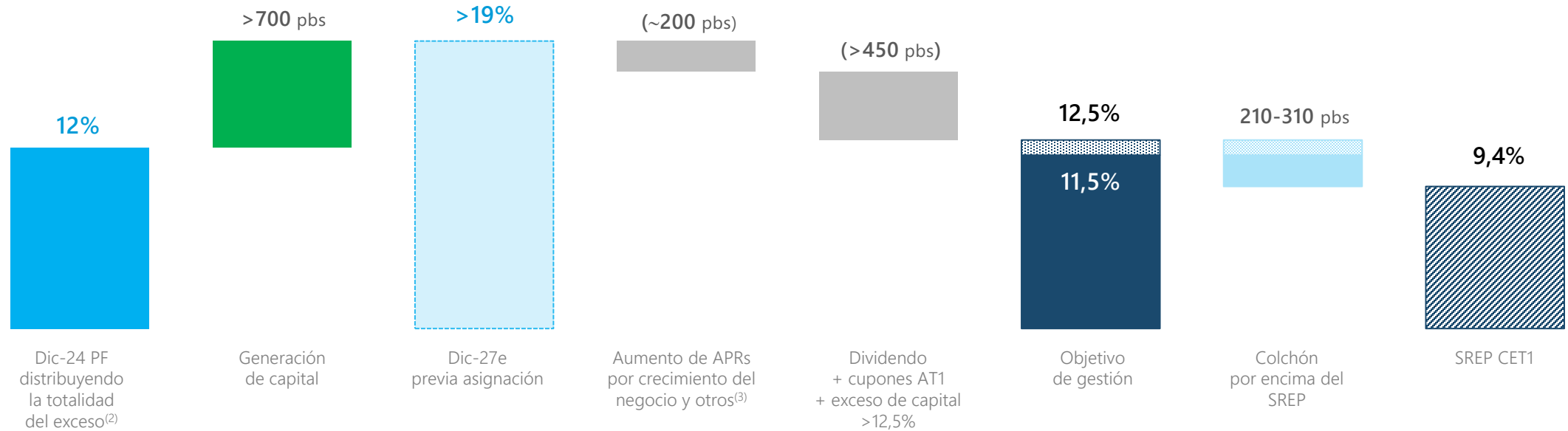
CAPITAL

## II. PLANIFICACIÓN DE CAPITAL

# La fuerte generación de capital permite crecer y una elevada capacidad de retorno

La fuerte generación de capital permite autofinanciar crecimiento orgánico manteniendo una **amplia capacidad de retorno**

Evolución de la ratio de CET1 según Basilea IV y colchón por encima del requerimiento<sup>(1)</sup>, en % y pbs



Impulsando el crecimiento del negocio preservando una capacidad de distribución elevada

% PAYOUT<sup>(4)</sup> EN EFECTIVO

2025e-27e

50-60%

INCLUYENDO DIVIDENDO A CUENTA CADA AÑO



DISTRIBUCIÓN ADICIONAL<sup>(4)</sup>

EXCESO DE CAPITAL > 12,5% CET1

VÍA DIVIDENDOS O SBBs

(1) Requerimiento SREP para 2024 recibido en diciembre de 2023 con P2R en 1,75% y colchón sistémico del 0,50%. Incluye colchón para riesgos sistémicos (SyRB) en Portugal (0,07%, de aplicación desde octubre de 2024) y colchón anticíclico del 0,87% proforma incluyendo el nuevo CCyB en España totalmente implementado. (2) La escalera de capital no considera un posible exceso por encima del objetivo de distribución para 2022-24 de 12 mil MM€ y por lo tanto sería potencial de distribución adicional. (3) Incluye el impacto de mayores APRs por riesgo de crédito y riesgo operacional y otros impactos. (4) Sujeto a las autorizaciones del BCE y del Consejo de Administración. Considera la consecución de los objetivos de capital y de rentabilidad establecidos en el Plan Estratégico 2025-27.



MREL Y LIQUIDEZ

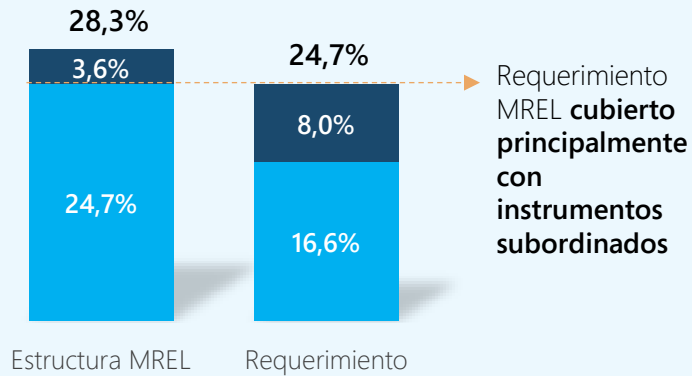
## II. PLANIFICACIÓN DE CAPITAL

# Sólida posición de MREL y liquidez con necesidades de financiación manejables

**Sólida posición de MREL** con elevada subordinación y amplio colchón por encima del requerimiento<sup>(1)</sup>

30 de septiembre de 2024, % de APRs

■ MREL ■ MREL sub.



Colchón M-MDA

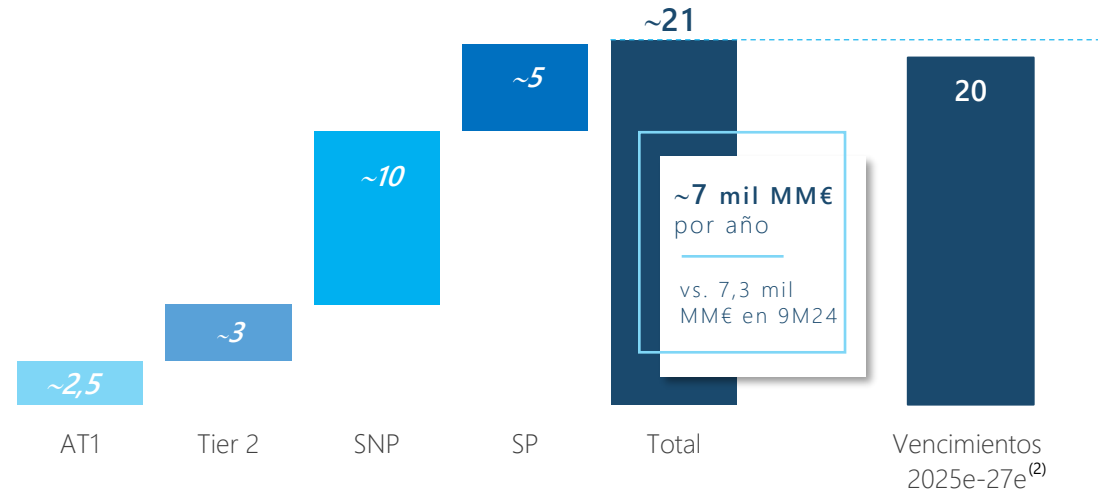
366 pbs | 8,5 mil MM€

**Cómodas métricas de liquidez que se mantendrán en el horizonte del plan de negocio**

Balance autofinanciado apoyado por un *gap* comercial positivo

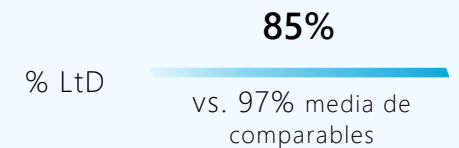
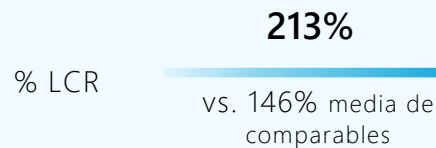
## Plan de emisiones 2025e-27e vs. vencimientos MREL

En miles de MM€



- > Necesidades de **emisión manejables** de c.7 mil MM€ por año<sup>(3)</sup> para **renovar vencimientos o potenciales calls** y aumento del *stock* de MREL por crecimiento del negocio y otros, **sin necesidad** de acceder al mercado con **finés de financiación**
- > Mantener los **buckets AT1 y T2 optimizados**, en línea con los requerimientos regulatorios P1 y P2
- > Seguir como **emisor frecuente** en **diferentes mercados y monedas**
- > **Continuar siendo líder en banca sostenible** → entre los principales emisores en EMEA en 2019-24

Métricas de liquidez de Grupo CaixaBank a 30 de septiembre de 2024, vs. media de comparables<sup>(4)</sup>

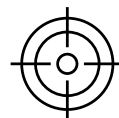


(1) A cierre de septiembre de 2024. Requerimientos MREL y MREL subordinado recibidos en marzo de 2024, ambos incluyendo el CBR estimado a septiembre de 2024. (2) Los vencimientos consideran fechas de *call* potenciales en instrumentos *callable* y fechas de vencimiento en instrumentos *bullet*. (3) Media 2025e-27e. (4) Media de comparables en base a los últimos datos públicos del informe Pilar 3 (*Template EU LIQ1* y *Template EU LIQ2* a junio de 2024). El grupo de comparables incluye las 10 principales entidades (excluyendo CaixaBank) por capitalización bursátil incluidas en el índice SX7E a 30 de septiembre de 2024. % LCR comparables corresponde al promedio 12 meses.

I. Principales palancas de rentabilidad

II. Planificación de capital

**III. Objetivos financieros**





# Principales objetivos financieros y de capital: objetivos 2025-27

OBJETIVOS



## RENTABILIDAD SOSTENIBLE MIENTRAS SE INVIERTE EN EL NEGOCIO

**>16%**  
2027e

---

**>15%**  
Media 2025e-27e

*Low*  
**40s**

---

RATIO DE EFICIENCIA  
2027e

MI TACC 2025e-27e  
**~0%**

---

Ingresos por servicios Crecimiento a  
**mid-single-digit**

---

Costes Crecimiento ~4%



## CRECIMIENTO DE LA RENTABILIDAD CON UN CRITERIO PRUDENTE

TACC 2025e-27e

Volumen de negocio **>4%**

---

d/q

Crédito sano **~4%**

Recursos clientes **>4%**

**~2%**

---

RATIO DE MOROSIDAD  
dic- 27e

**<0,30%**

---

% CoR  
Media anual 2025e-27e



## ELEVADA CAPACIDAD DE DISTRIBUCIÓN

% PAYOUT EN EFECTIVO<sup>(1)</sup> **50-60%**

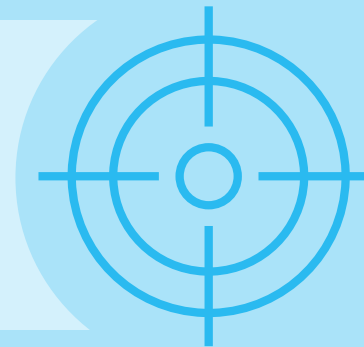
2025e-27e incluyendo  
DIVIDENDO A CUENTA CADA AÑO

DISTRIBUCIÓN ADICIONAL<sup>(1)</sup> DEL  
**EXCESO** DE CET1 **>12,5%**

**Manteniendo una fuerte posición en capital** – objetivo de gestión de % CET1

**11,5 – 12,5%**

En 2025: 11,5-12,25% para reflejar el *phase-in* del nuevo CCyB en España



(1) Sujeto a las autorizaciones del BCE y del Consejo de Administración. Considera la consecución de los objetivos de capital y de rentabilidad establecidos en el Plan Estratégico 2025-27.

# Anexos

Anexo **1**: Resumen de objetivos para KPIs

Anexo **2**: CET1 y estructura de MREL

Anexo **3**: Ratios de liquidez vs. comparables

Anexo **4**: Ratings

Anexo **5**: Principales supuestos macroeconómicos

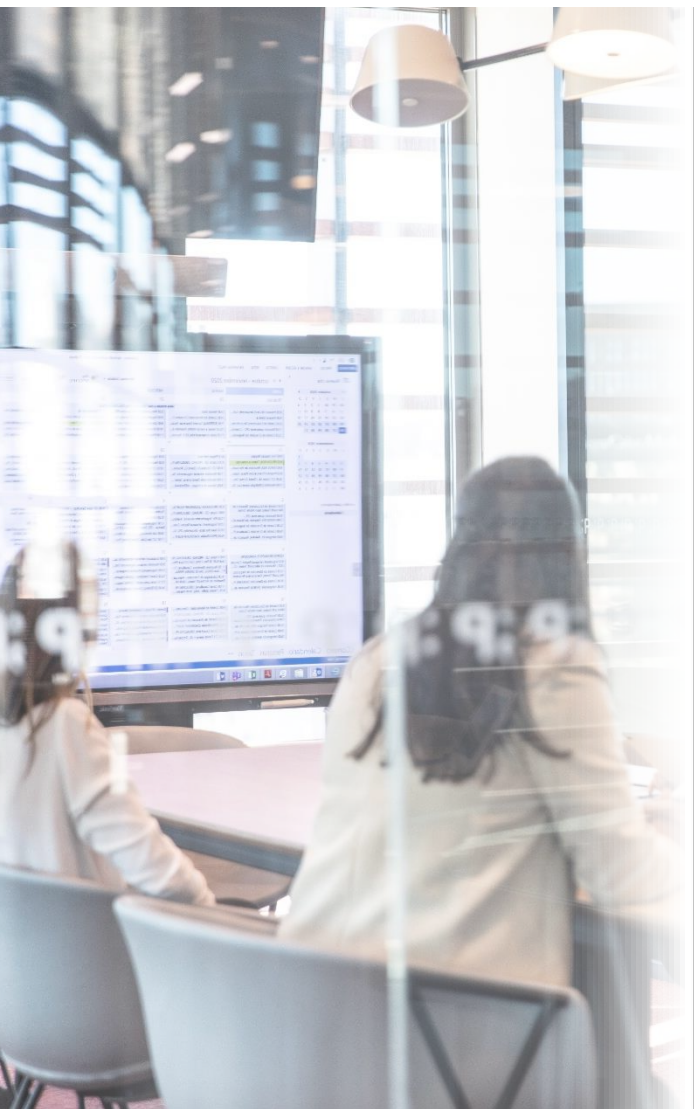
Anexo **6**: Glosario

**Plan Estratégico**

2025-2027



# Resumen de objetivos para KPIs (I/II)



CUENTA DE RESULTADOS	2024e	2027e	Objetivo 2025e-2027e
Ingresos totales	>15,5 mil MM€	>16 mil MM€	<i>Low-single-digit</i> TACC
MI	>11 mil MM€	>11 mil MM€	~0% TACC
Diferencial de la clientela			c.3% 2025e-27e
Ingresos por servicios	~4,9 mil MM€		<i>Mid-single-digit</i> TACC
Ingresos por gestión patrimonial			<i>Mid-to-high single-digit</i> TACC
Ingresos por seguros de protección			<i>Mid-single-digit</i> TACC
Comisiones bancarias			<i>Low-single-digit</i> TACC
Costes	~6,1 mil MM€	~6,9 mil MM€	~4% TACC <3% TACC (sin iniciativas estratégicas)
Margen de explotación			~9 mil MM€
Coste del riesgo			<30 pbs media anual
<b>RENTABILIDAD</b>			
% RoTE	>17%	>16%	>15% media anual
% RoRWA		>2%	~2% media anual
% Ratio de eficiencia		<i>Low 40s</i>	2027e: <i>Low 40s</i>



## Resumen de objetivos para KPIs (II/II)



### ACTIVIDAD

#### Volumen de negocio

##### Cartera de crédito sana

Adquisición de vivienda

Crédito al consumo

Crédito a empresas

##### Recursos de clientes

Depósitos

Gestión patrimonial

Objetivo 2025e-2027e

>4% TACC

~4% TACC

>2% TACC

>6% TACC

>5% TACC

>4% TACC

>3% TACC

>6% TACC

### CALIDAD DEL ACTIVO

Ratio de cobertura de dudosos

~70% media anual

Ratio de morosidad

~2% dic-27e

### CAPITAL Y DISTRIBUCIÓN DE CAPITAL

APRs

~3% TACC

Generación de capital previo a distribución

Mayor que en 2022-24e<sup>(1)</sup>

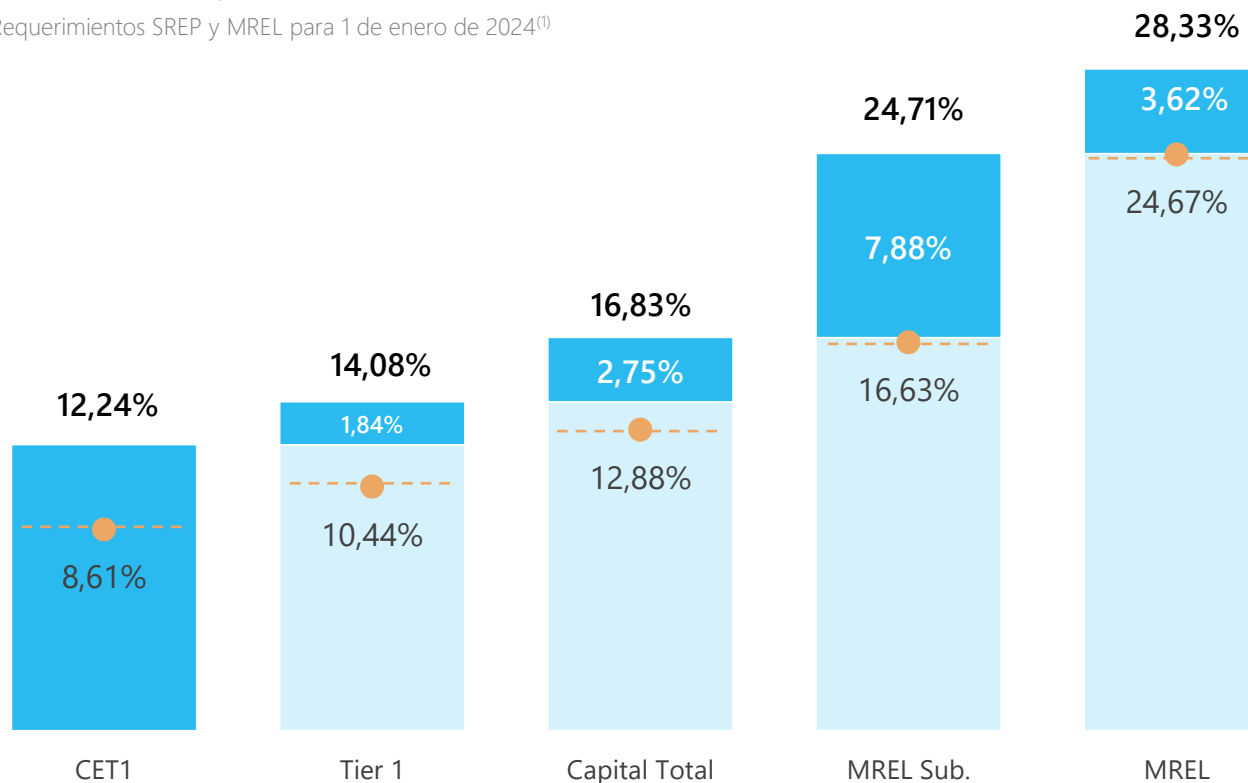
(1) 10,2 mil MM€ en 2022-24e, en base al objetivo de distribución para 2022-24e de 12 mil MM€ y excluyendo 1,8 mil MM€ correspondientes a la recompra de acciones de 2022 que se generaron antes de dic-21.

# CET1 y MREL vs. requerimientos

## CET1 y estructura de MREL del Grupo vs. requerimientos<sup>(1)</sup>

30 de septiembre de 2024, en % de APRs

- Estructura MREL / componentes
- Requerimientos SREP y MREL para 1 de enero de 2024<sup>(1)</sup>



(1) Requerimientos SREP para 2024 recibidos en diciembre de 2023 con P2R en 1,75% y colchón sistémico del 0,50%. Incluye colchón anticíclico del 0,13% (estimación a septiembre de 2024). Requerimientos MREL y MREL subordinado recibidos en marzo de 2024, incluyendo ambos el CBR estimado a septiembre de 2024.

# Ratios regulatorias de liquidez: CaixaBank vs. grupo de comparables

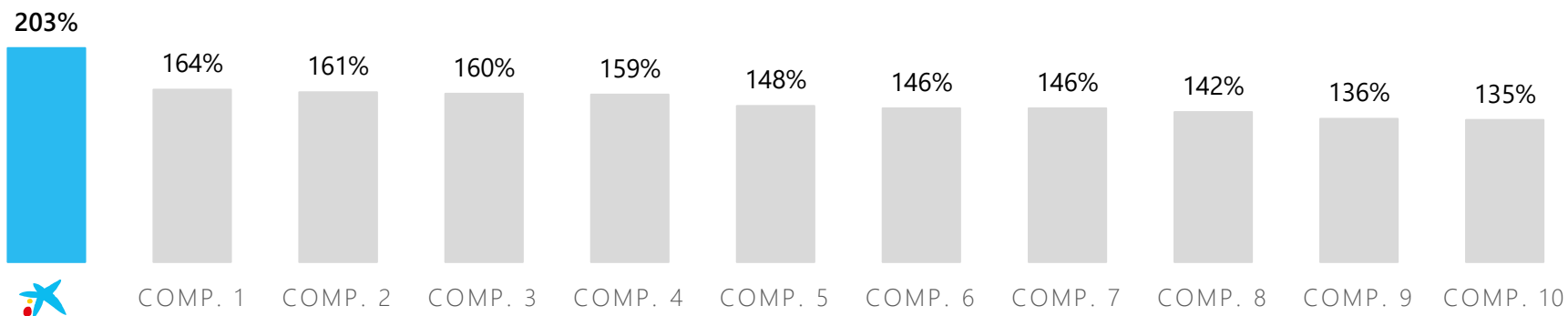
## % LCR

Promedio 12 meses

**205%**

30 de septiembre de 2024

CABK vs. grupo de comparables a 30 de junio de 2024 (últimos datos disponibles de comparables)<sup>(1)</sup>

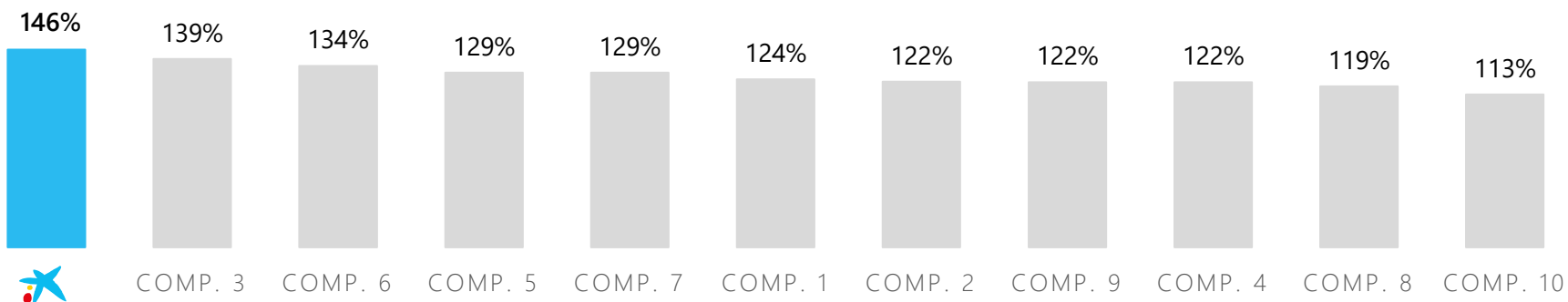


## % NSFR

Fin del periodo

**148%**

30 de septiembre de 2024



(1) Media de comparables 146% para LCR promedio 12 meses y 123% para NSFR, respectivamente. Basado en últimos datos públicos del informe Pilar 3 (*Template EU LIQ1* y *Template EU LIQ2* a junio de 2024). El grupo de comparables incluye las 10 principales entidades (excluyendo CaixaBank) por capitalización bursátil incluidas en el índice SX7E a 30 de septiembre de 2024.

# Ratings

## Rating del emisor

Largo plazo    Corto plazo    Perspectiva

**MOODY'S**

10 de julio de 2024

A3

P-2

estable

**S&P Global**  
Ratings

14 de noviembre de 2024

A

A-1

estable

**FitchRatings**  
KNOW YOUR RISK

29 de mayo de 2024

BBB+

F2

positiva



8 de agosto de 2024

A

R-1 (bajo)

positiva

## Instrumentos de deuda

SP

SNP

Tier 2

Cédulas hipotecarias

A3

Baa2

Baa3

Aa1<sup>(1)</sup>

A

BBB

BBB-

AA+  
Estable<sup>(2)</sup>

A-

BBB+

BBB-

-

A


A (bajo)

BBB (alto)


AAA<sup>(3)</sup>

(1) A 26 de enero de 2024. (2) A 18 de enero de 2024. (3) A 12 de enero de 2024.

# Principales hipótesis macroeconómicas

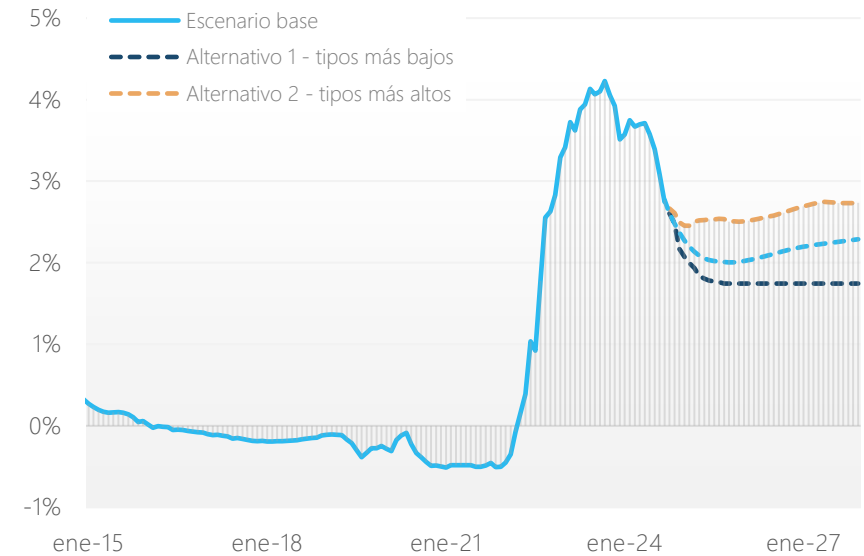
 ESPAÑA <sup>(1)</sup>	2024e	2025e	2026e	2027e
<b>PIB real</b> % i.a.	2,8%	2,3%	2,1%	2,0%
<b>PIB nominal</b> % i.a.	6,1%	5,2%	4,5%	4,1%
<b>Inflación</b> % i.a.	3,0%	2,5%	2,2%	2,0%
<b>Tasa de paro</b> %	11,6%	11,2%	10,8%	10,5%
<b>Precio de la vivienda</b> % i.a.	5,1%	3,6%	2,6%	2,4%

 PORTUGAL <sup>(1)</sup>	2024e	2025e	2026e	2027e
<b>PIB real</b> % i.a.	1,7%	2,3%	2,2%	2,1%
<b>PIB nominal</b> % i.a.	4,3%	4,5%	4,3%	4,3%
<b>Inflación</b> % i.a.	2,4%	2,1%	2,0%	2,0%
<b>Tasa de paro</b> %	6,5%	6,4%	6,4%	6,4%
<b>Precio de la vivienda</b> % i.a.	6,8%	3,2%	2,5%	2,8%

## Escenarios de tipos de interés

Euribor 12M<sup>(2)</sup>, %



Euribor 12M promedio:  
nuevo Plan Estratégico (escenario base) vs. Planes anteriores

2015-18	2019-21	2022-24e	2025e-27e
-0,0%	-0,3%	+2,7%	<b>+2,1%</b>

(1) Proyecciones de CaixaBank Research (proyección a septiembre de 2024).

(2) 2025e-27e en base a tipos *forwards* de mercado: a cierre de septiembre de 2024 para el escenario base, Alternativo 1 (tipos más bajos) supone un tipo terminal del Euribor 12M de c.1,75%, Alternativo 2 (tipos más altos) supone un tipo terminal Euribor 12M de c. 2,75%.

# Glosario (I/II)

Adicionalmente a la información financiera contenida en este documento, elaborada de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), se incluyen ciertas Medidas Alternativas de Rendimiento (MAR), según la definición de las Directrices sobre Medidas Alternativas del Rendimiento publicadas por la European Securities and Markets Authority el 5 de octubre de 2015 (ESMA/2015/1415). CaixaBank utiliza 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 NIIF. Asimismo, la forma en la que el Grupo define y calcula estas medidas puede diferir de otras medidas similares calculadas por otras compañías y, por tanto, podrían no ser comparables. Las Directrices ESMA definen las MAR como una medida financiera del rendimiento financiero pasado o futuro, de la situación financiera o de los flujos de efectivo, excepto una medida financiera definida o detallada en el marco de la información financiera aplicable. Siguiendo las recomendaciones de las mencionadas directrices, se adjunta a continuación el detalle de las MAR utilizadas, así como un glosario de abreviaciones y términos usados en la presentación. Véase el Informe Financiero Trimestral para mayor detalle sobre MAR utilizadas y para la conciliación de ciertos indicadores de gestión con los indicadores presentados en los estados financieros consolidados NIIF.

Term	Definition
Activos bajo gestión	Incluye fondos de inversión, carteras gestionadas, SICAVs, planes de pensiones y algunos productos <i>unit linked</i> en BPI que no se ven afectados por NIIF 17/9.
Acum. 12M	Acumulado 12 meses.
Apalanc.	(Abrev.) apalancamiento
APRs	Activos ponderados por riesgo.
BAU	Siglas en inglés de <i>Business as usual</i> .
Cartera de crédito sana	Total de créditos y riesgos contingentes a la clientela menos saldo dudoso de créditos y riesgos contingentes, según criterios de gestión.
Comisiones bancarias	Suma de comisiones bancarias recurrentes y comisiones bancarias mayoristas.
CoR / Coste del riesgo	Siglas en inglés de <i>Cost of Risk</i> . Cociente entre el total de dotaciones para insolvencias (acumulado 12 meses) y el saldo medio bruto de créditos a la clientela y riesgos contingentes (últimos 12 meses), con criterios de gestión.
Crédito al consumo	Financiación con garantía personal a personas físicas, excluida finalidad adquisición vivienda. Incluye préstamos personales de CaixaBank y BPI, MicroBank, CaixaBank Consumer Finance, así como saldos <i>revolving</i> de tarjetas de crédito (CaixaBank Payments), excepto <i>float</i> .
Desapalanc.	(Abrev.) desapalancamiento.
Diferencial de la clientela	Diferencia entre: Tipo medio del rendimiento de la cartera de créditos (que se obtiene como cociente entre los ingresos del trimestre anualizados de la cartera de crédito y el saldo medio de la cartera de crédito neto del periodo estanco, trimestral) y tipo medio de los recursos de la actividad minorista (que se obtiene como cociente entre los costes de los recursos de la actividad minorista del trimestre anualizados y el saldo medio de los mismos del periodo estanco, trimestral, excluyendo pasivos subordinados).
Finanzas sostenibles	Financiación sostenible es la suma de: i) Financiación hipotecaria sostenible (certificado de eficiencia energética "A" o "B"), financiación para rehabilitación energética de viviendas, financiación de vehículos híbridos/eléctricos, financiación de placas fotovoltaicas, eco-financiación agro y microcréditos otorgados por MicroBank; Financiación sostenible a Empresas, Promotor y CIB & IB; El importe considerado a efectos de la movilización de financiación sostenible es el límite de riesgo formalizado en operaciones de financiación sostenible a clientes incluyendo largo plazo, circulante y riesgo de firma. Se consideran asimismo las operaciones de novación y las renovaciones tácitas o explícitas de financiación sostenible. ii) La participación proporcional de CaixaBank en la emisión y colocación de bonos sostenibles de clientes (verdes, sociales o mixtos); iii) Incremento neto en Activos bajo gestión en CaixaBank Asset Management en productos clasificados bajo Art. 8 y 9 de la normativa SFDR (incluye nuevos fondos/fusión de fondos registrados como art. 8 y 9, más aportaciones netas - aportaciones menos retiradas-, incluyendo el efecto del mercado en la valoración de las participaciones); Incremento bruto en patrimonio bajo gestión en VidaCaixa en productos clasificados bajo Art. 8 y 9 de la normativa SFDR (incluye aportaciones brutas -sin considerar retiradas ni efecto mercado - a Fondos de Pensiones (FFPP), Esquemas de Previsión Social Voluntaria (EPSV) y Unit Linked clasificados como Art. 8 y 9 bajo SFDR.



## Glosario (II/II)

Term	Definition
Gestión patrimonial / Gest. Patrimonial	Volumen de gestión patrimonial incluye recursos de la clientela en fondos de inversión, carteras gestionadas y SICAVs; planes de pensiones; y seguros (en balance, incluyendo unit linked, y fuera de balance). Ingresos por gestión patrimonial incluye comisiones de fondos de inversión (incluyendo carteras y SICAVs), comisiones de planes de pensiones y el resultado del servicio de seguros de ahorro y de <i>unit linked</i> .
Ingresos por protección	Incluye resultado del servicio de seguros de vida riesgo y comisiones por la comercialización de seguros.
Ingresos por prestación de servicios	Incluye ingresos por gestión patrimonial, ingresos por protección y comisiones bancarias.
KPIs	Indicadores clave según sus siglas en inglés ( <i>Key performance indicators</i> ).
LTD	Ratio de créditos sobre depósitos por sus siglas en inglés ( <i>Loan to deposits</i> ). Cociente entre: crédito a la clientela neto con criterios de gestión minorado por los créditos de mediación (financiación otorgada por Organismos Públicos); y recursos de la actividad de clientes en balance.
M&A	Fusiones y adquisiciones.
Margen de explotación	(+) Margen bruto (-) Gastos de explotación.
NDoD	Siglas en inglés de <i>New Definition of Default</i> referido a la nueva definición prudencial de dudoso.
<i>Payout</i>	Cociente entre: total dividendo pagadero contra resultado y resultado atribuido al Grupo.
PF	Pro Forma.
P1 / P2	Pillar 1 / Pillar 2.
<i>PPP</i>	Margen de explotación según sus siglas en inglés ( <i>Pre provision profit</i> ).
Ratio de cobertura de dudosos	Cociente entre: total de fondos de deterioro del crédito a la clientela y de riesgos contingentes, con criterios de gestión; y deudores dudosos del crédito a la clientela y de riesgos contingentes, con criterios de gestión.
Ratio de eficiencia	Cociente entre los gastos de explotación (gastos de administración y amortización) y el margen bruto, de los últimos doce meses.
% RoTE	Siglas en inglés <i>Return On Tangible Equity</i> . Cociente entre: resultado atribuido al Grupo acumulado 12 meses (ajustado por el importe del cupón del Additional Tier1, registrado en fondos propios), y fondos propios más ajustes de valoración medios 12 meses deduciendo los activos intangibles con criterios de gestión.
SREP	Siglas en inglés de <i>Supervisory Review and Evaluation Process</i> .
TEF	Abreviación de Telefónica.
TSR	Siglas de Transferencia Significativa del Riesgo de crédito.
VTO.	(Abrev.) Vencimientos.



**Plan Estratégico**  
2025-2027

