

CaixaBank

2015-2018 Plan Estratégico

Barcelona, 2 de marzo de 2015

Importante

El propósito de esta presentación es meramente informativo y la información contenida en la misma está sujeta, y debe tratarse, como complemento al resto de información pública disponible. En particular, respecto a los datos proporcionados por terceros, ni CaixaBank, SA ("CaixaBank") como una persona jurídica, ni ninguno de sus administradores, directores o empleados, está obligado, ya sea explícita o implícitamente, a dar fe de que estos contenidos sean exactos, completos o totales, ni a mantenerlos debidamente actualizados, ni para corregirlos en caso de deficiencia, error u omisión que se detecte. Por otra parte, en la reproducción de estos contenidos en cualquier medio, CaixaBank podrá introducir las modificaciones que estime conveniente, podrá omitir parcial o totalmente cualquiera de los elementos de este documento, y en el caso de desviación entre una versión y ésta, no asume ninguna responsabilidad sobre cualquier discrepancia.

Este documento en ningún momento ha sido presentado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV – Organismo Regulador de las Bolsas Españolas) y/o la the Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM – la Comisión del Mercado de Valores portuguesa) para su aprobación o escrutinio. En todos los casos su contenido están regulados por la legislación española aplicable en el momento de la escritura, y no está dirigido a cualquier persona o entidad jurídica ubicada en cualquier otra jurisdicción. Por esta razón, no necesariamente cumplen con las normas vigentes o los requisitos legales como se requiere en otras jurisdicciones.

CaixaBank advierte de que esta presentación puede contener información con proyección de resultados futuros. Debe tenerse en cuenta que dichas asunciones representan nuestras expectativas en relación con la evolución de nuestro negocio, por lo que pueden existir diferentes riesgos, incertidumbres y otros factores importantes que pueden causar una evolución que difiera sustancialmente de nuestras expectativas

Los datos que hacen referencia a evoluciones pasadas, cotizaciones históricas o resultados no permiten suponer que en el futuro la evolución, la cotización o los resultados futuros de cualquier periodo se correspondan con los de años anteriores. No se debe considerar esta presentación como una previsión de resultados futuros.

Esta presentación en ningún caso debe interpretarse como un servicio de análisis financiero o de asesoramiento, tampoco tiene como objetivo ofrecer cualquier tipo de producto o servicio financiero. En particular, está expresamente señalado aquí que ninguna información contenida en este documento debe ser tomada como una garantía de rendimiento o resultados futuros.

Con esta presentación, CaixaBank no hace ningún asesoramiento o recomendación de compra, venta o cualquier otro tipo de negociación de las acciones de CaixaBank, u otro tipo de valor o inversión. Toda persona que en cualquier momento adquiera un valor debe hacerlo solo en base a su propio juicio o por la idoneidad del valor para su propósito y basándose solamente en la información pública disponible, pudiendo haber recibido asesoramiento si lo considera necesario o apropiado según las circunstancias, y no basándose en la información contenida en esta presentación.

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

En la medida en que se relaciona con los resultados de las inversiones, la información financiera del Grupo CaixaBank de 2014, ha sido elaborada sobre la base de las estimaciones.

Plan Estratégico 2015-2018: Otro salto adelante en una larga historia de expansión y éxito

Plan Estratégico 2015-2018



- ▶ Líderes en confianza en base a la calidad de servicio y al compromiso social
- ▶ Rentabilidad sostenible incluso en un entorno de tipos de interés bajos
- ▶ Liderar y capturar la oportunidad digital

Plan Estratégico 2015-2018: Otro salto adelante en una larga historia de expansión y éxito

Valores sólidos



- ▶ Un modelo bancario **sostenible y socialmente responsable**
- ▶ **Orgullosos de nuestra herencia:**
 - 110 años de historia
 - 78 adquisiciones
 - *Track record* de gestión
- ▶ Unos **valores profundamente enraizados**

Plan Estratégico 2015-2018



- ▶ Líderes en confianza en base a la calidad de servicio y al compromiso social
- ▶ Rentabilidad sostenible incluso en un entorno de tipos de interés bajos
- ▶ Liderar y capturar la oportunidad digital

Plan Estratégico 2015-2018: Otro salto adelante en una larga historia de expansión y éxito

Valores sólidos



- ▶ Un modelo bancario **sostenible y socialmente responsable**
- ▶ **Orgullosos de nuestra herencia:**
 - 110 años de historia
 - 78 adquisiciones
 - *Track record* de gestión
- ▶ Unos **valores profundamente enraizados**

Plan Estratégico 2015-2018



- ▶ Líderes en **confianza** en base a la calidad de servicio y al compromiso social
- ▶ **Rentabilidad** sostenible incluso en un entorno de tipos de interés bajos
- ▶ Liderar y capturar la oportunidad digital

Institución insignia



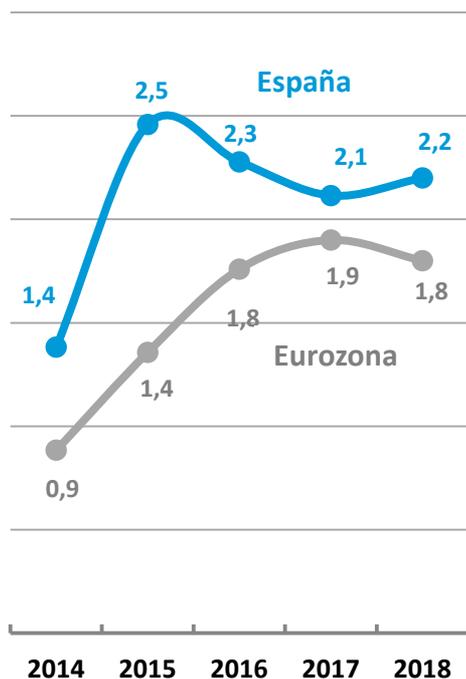
- ▶ **1^{er} banco minorista en España**
- ▶ **13,4 MM de clientes:** la mayor base de clientes en España
- ▶ **Banco principal** para casi 1 de cada 4 españoles
- ▶ **Red de distribución** capilar
- ▶ **Líder en banca móvil y online**
- ▶ **Marca altamente reconocida**

Entorno de negocio previsto

Perspectivas de recuperación económica en la economía española

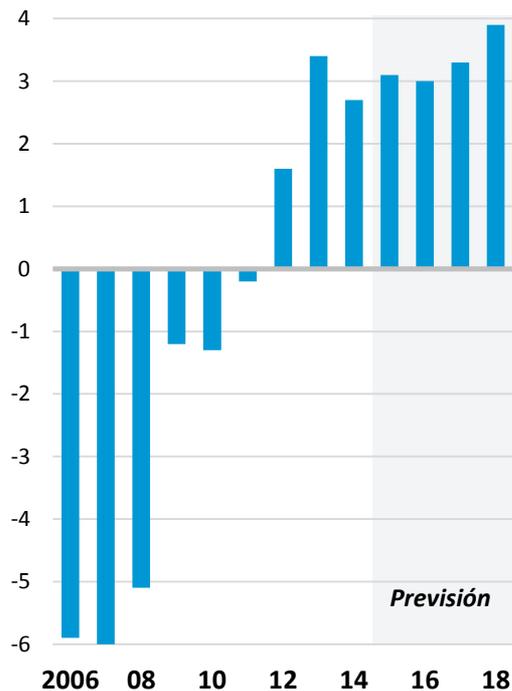
Crecimiento del PIB

%



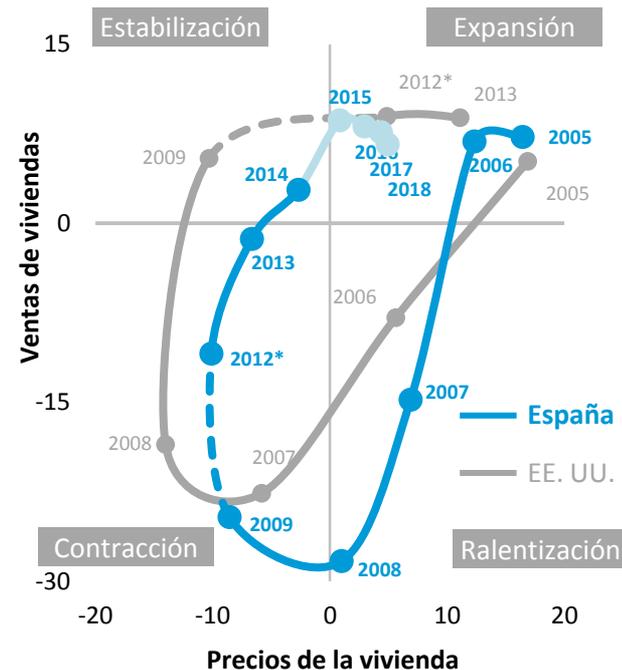
Saldo comercial

Bienes y servicios, % del PIB



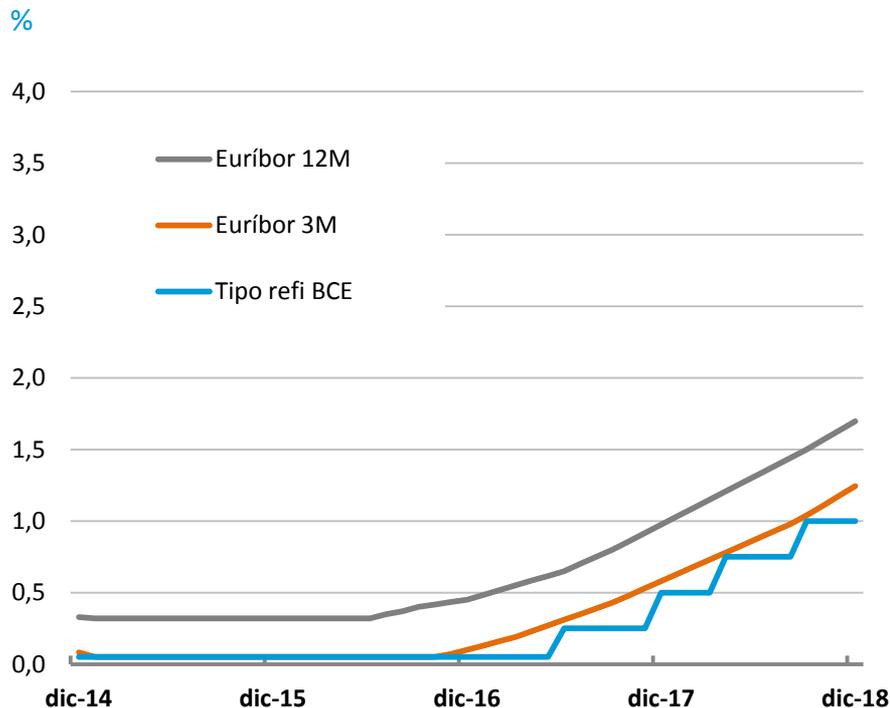
Reloj inmobiliario

% de variación interanual



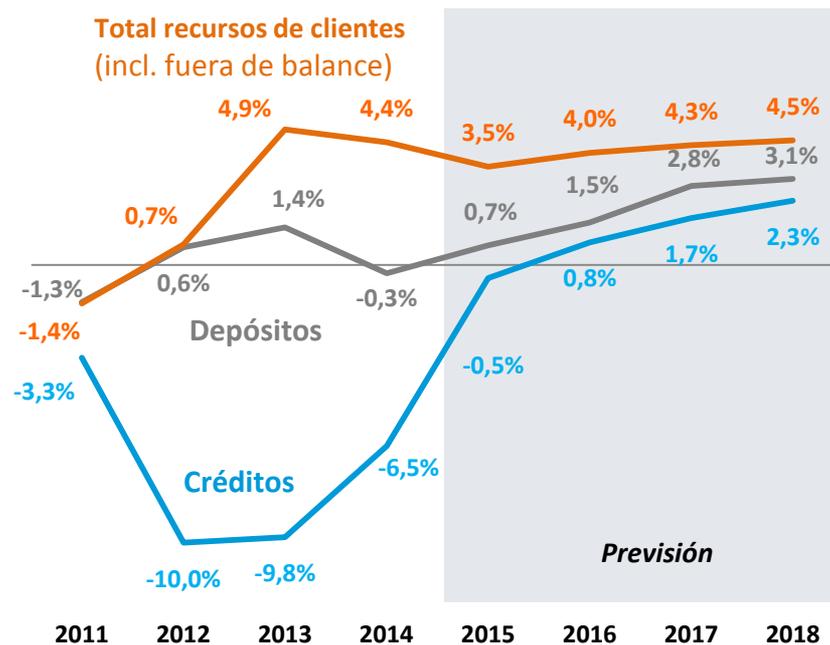
Bajos tipos de interés pero mejora en volúmenes de negocio

Previsión de bajos tipos de interés



Créditos y recursos de clientes (sector)

% variación interanual

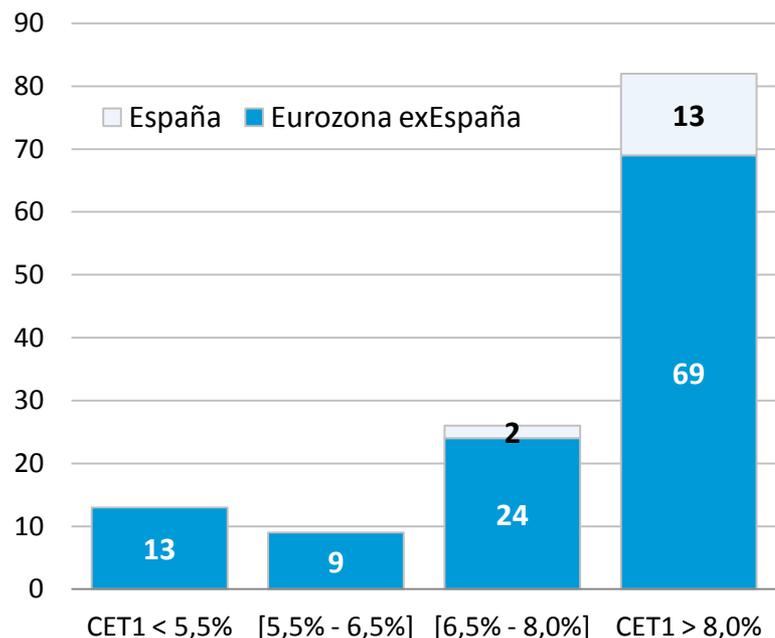


El sector bancario español, reforzado tras la reestructuración

BCE/EBA evaluación global a la banca

Número de bancos por ratio CET1

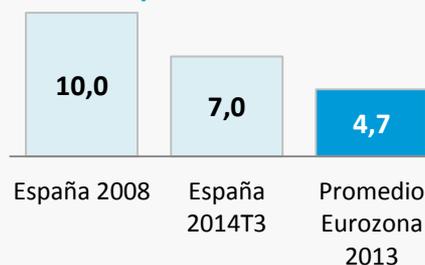
(escenario adverso; después de las ampliaciones de capital de 2014)



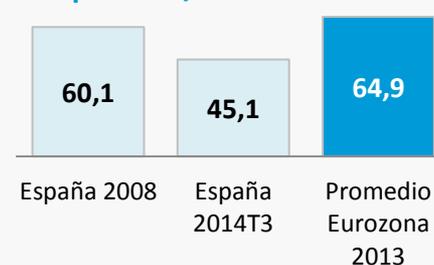
- ▶ **Crédito promotor: ▽55% 2009-14**
- ▶ **Saneamientos acumulados 2008-14: ~25% PIB**
- ▶ **Ratio préstamos sobre depósitos razonable: 119%**
- ▶ **Consolidación: de 53 a 14 instituciones***
- ▶ **Ajustes de capacidad:**

▽30% oficinas y ▽25% empleados desde 2008

Oficinas / 10.000 habitantes



Empleados / 10.000 habitantes



* Una menos que el número de instituciones evaluadas por el BCE/EBA dada la adquisición de Catalunya Banc por parte de BBVA.

Regulación, tecnología y tendencias sociales: retos y oportunidades



Presión regulatoria

- ▶ Aumenta el coste de *compliance*
- ▶ Penaliza la complejidad
- ▶ Favorece la solvencia y la liquidez



Banca *retail* simple, con solidez financiera



Revolución digital

- ▶ Aumenta el valor de la información
- ▶ Amplifica economías de escala y gama
- ▶ Empodera al cliente



Líder global en banca digital, con una oferta completa de productos



Demandas cambiantes de clientes

- ▶ Recuperar la confianza
- ▶ Confidencialidad y seguridad
- ▶ Asesoramiento



Enfocados al cliente, relación a largo plazo, franquicia de calidad

Estructura corporativa



(1) Participación fully diluted en 2017.

Modelo de Negocio de CaixaBank

Líder en banca minorista

Segmentación
y
especialización

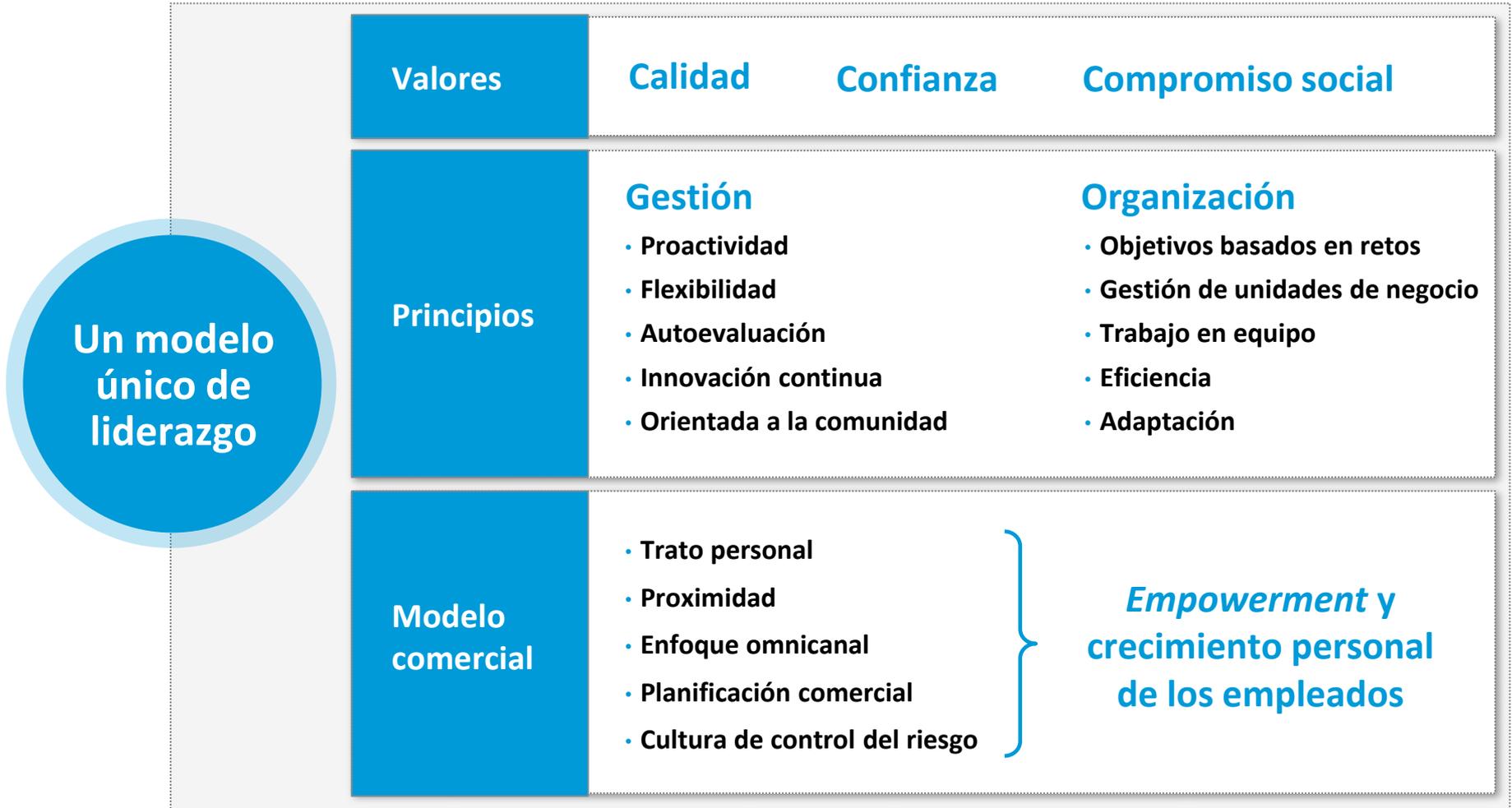
Capilaridad
de la red de
oficinas
y liderazgo
digital

Innovación
y
tecnología

Extensa gama
de productos y
servicios

Robustez financiera: solvencia y liquidez

Valores corporativos





CaixaBank

Plan Estratégico
2015-2018

Líderes en
confianza y
rentabilidad

Nuestra
visión

Grupo financiero líder en España

Con una perspectiva global

Reconocido por su:

- Responsabilidad social
- Calidad de servicio
- Robustez financiera
- Capacidad innovadora

- **CaixaBank 2007-2014**
- Pilares estratégicos

2007-2014: salimos de la crisis reforzados

**Entidad financiera
líder del mercado**

De la 3ª posición a la 1ª
Crecimiento orgánico e inorgánico

Fortaleza de balance

Posición de liderazgo
En capital y liquidez

**Transformación de la
estructura corporativa**

Anticipación

De una caja de ahorros no cotizada a
3 entidades con diferentes misiones y gobierno corporativo



**Posicionamiento
único para
acompañar
la recuperación
económica**

- CaixaBank 2007-2014
- **Pilares estratégicos**

“Ser líderes en confianza y rentabilidad”

5 pilares estratégicos

1 Foco en el cliente: ser el mejor banco en calidad y reputación

2 Lograr una rentabilidad recurrente por encima del coste de capital

3 Gestionar activamente el capital

4 Liderar la digitalización de la banca

5 Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

“Ser líderes en confianza y rentabilidad”

5 pilares estratégicos

1 Foco en el cliente: ser el mejor banco en calidad y reputación

2 Lograr una rentabilidad recurrente por encima del coste de capital

3 Gestionar activamente el capital

4 Liderar la digitalización de la banca

5 Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

Reputación y calidad del servicio: claves para la sostenibilidad

En un entorno de deterioro de la reputación bancaria


CaixaBank se diferencia

1 Ayudas públicas

- ▶ ~3.500MM€ de contribución a la resolución de la crisis¹
- ▶ 8 entidades integradas

2 Impago preferentes y subordinada

- ▶ Ganancias para los preferentistas (24-83% de revalorización)

3 Problemas de gobierno corporativo

- ▶ Gestión ética y rigurosa

4 Fuente de inestabilidad para la economía real

- ▶ Solvencia y liquidez reforzadas
 - Proveedor activo de crédito en todo momento
 - 307.691 microcréditos concedidos (1.793 MM€)
- ▶ Mejores prácticas en problemas sociales
 - >26.000 viviendas del Grupo en alquiler social y solidario
 - Servicio de Atención al Cliente Hipotecario
 - 500MM€/año en Obra Social Fundación “la Caixa”

(1) Contribución al FGD, repago Frob (Cívica), Sareb

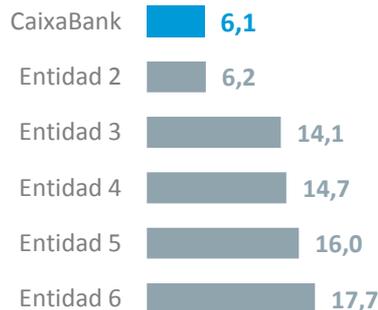
Queremos ser el referente en calidad y reputación



El cliente en el centro de atención

Reclamaciones/ 100.000 clientes

(Fuente: BdE)



Servicio

- ▶ **Alta capilaridad → inclusión financiera**
100% cobertura municipios >10.000 hab; 92% de la población
- ▶ **Mejor banco online y móvil ⁽¹⁾**
- ▶ **5.000 empleados con movilidad (smartPC)**

Transparencia

- ▶ **Claridad en las explicaciones**
- ▶ **Complejidad del producto adaptada al perfil del cliente**

Asesoramiento

- ▶ **Modelo especializado**
- ▶ **5.000 empleados con certificado de Asesor Financiero²**

Compromiso con la sociedad

- ▶ **La mayor Obra Social de una institución financiera**
- ▶ **~6.000 voluntarios en el programa corporativo**
- ▶ **#1 en total de microcréditos en Europa (*MicroBank*)**

Remuneración de directivos y empleados vinculada a la satisfacción del cliente *(desde 2011)*

(1) Primeros en ranking AQ Metrix en banca online y móvil, segundos en banca móvil (Forrester)

(2) Certificate in Wealth Management por el Chartered Institute for Securities & Investment (CISI) y la Universitat Pompeu Fabra

“Ser líderes en confianza y rentabilidad”

5 pilares estratégicos

1 Foco en el cliente: ser el mejor banco en calidad y reputación

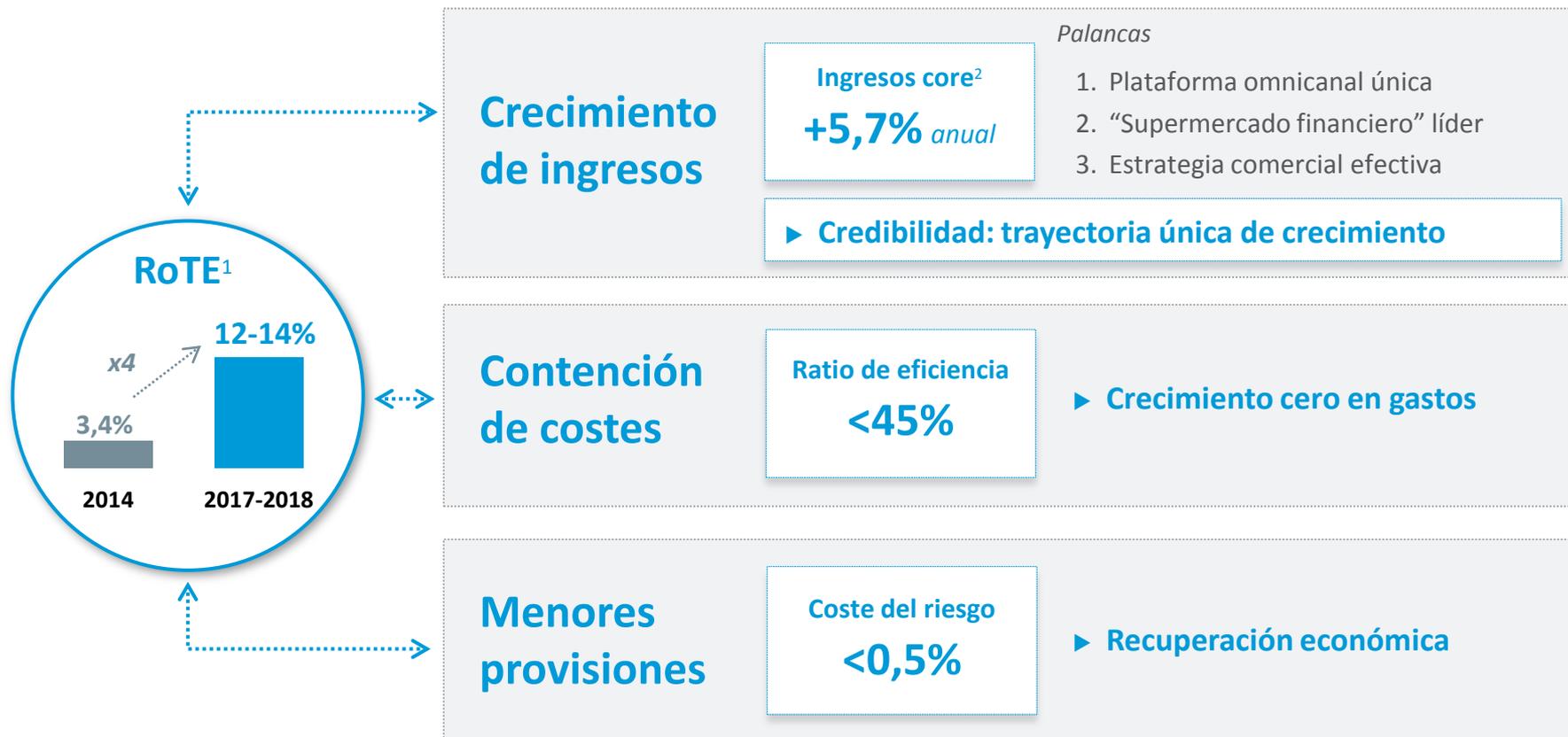
2 Lograr una rentabilidad recurrente por encima del coste de capital

3 Gestionar activamente el capital

4 Liderar la digitalización de la banca

5 Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

¿Cómo conseguirlo?



(1) ROTE: rentabilidad sobre los fondos propios tangibles (es decir, ajustando de los fondos propios los activos intangibles, básicamente fondos de comercio). ROTE 12-14% implica a un ROE del 10-12%

(2) Margen de intereses + comisiones. Crecimiento anual del periodo 2015-2018 en términos de tasa anual de crecimiento compuesto



**Trayectoria
consolidada de
crecimiento**

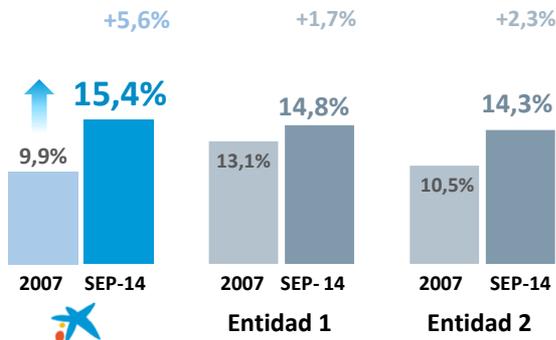


1. Plataforma omnicanal única
2. “Supermercado financiero” líder
3. Estrategia comercial efectiva

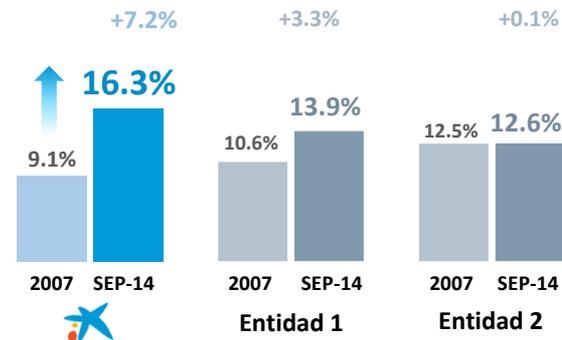
Capacidad de crecimiento demostrada

Liderando el crecimiento durante la crisis

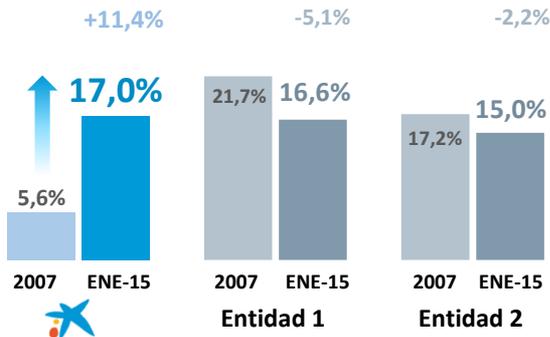
Cuota en depósitos¹



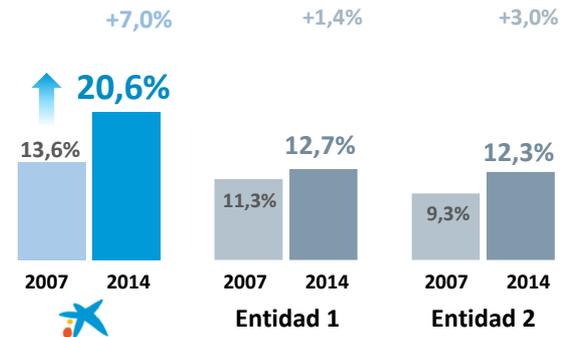
Cuota en crédito¹



Cuota en fondos de inversión



Cuota en seguros ahorro y planes de pensiones



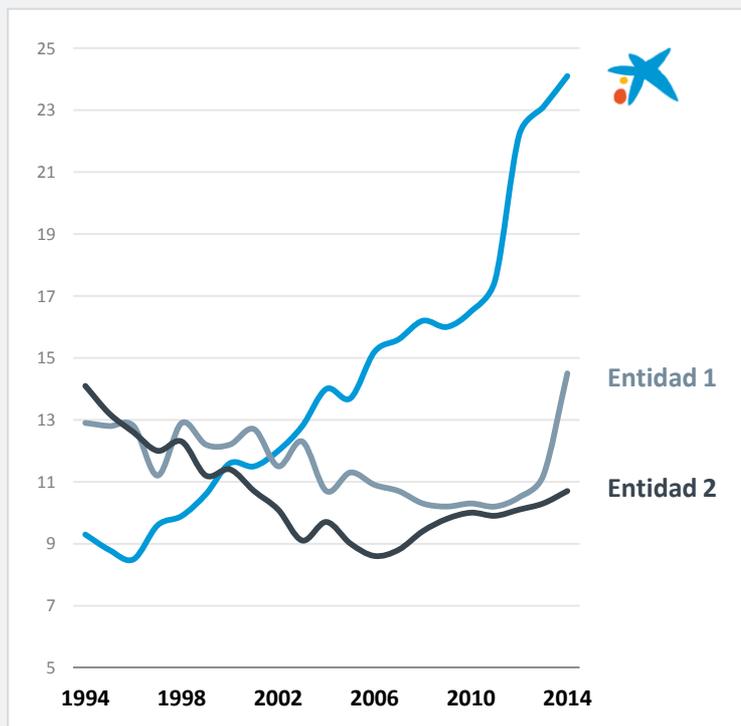
(1) Otros sectores residentes

NOTA: En 2014 las cuotas de mercado incluyen integraciones anunciadas

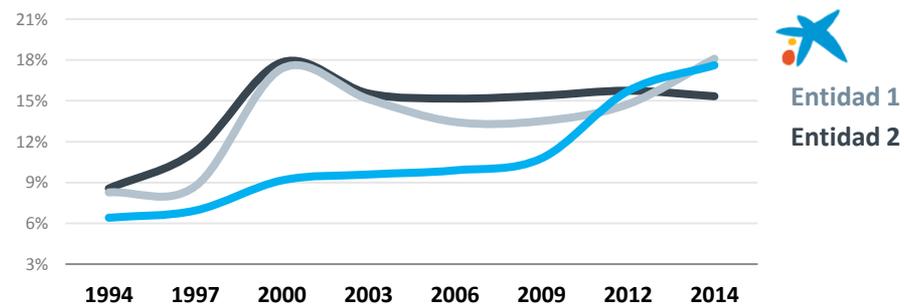
Comparables: Santander, BBVA y Bankia/Mapfre

... también con una perspectiva de más largo plazo

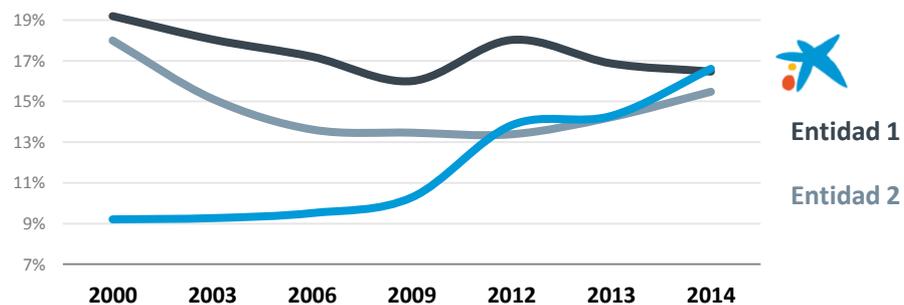
Penetración de clientes particulares (como entidad principal)



Cuota en créditos totales¹

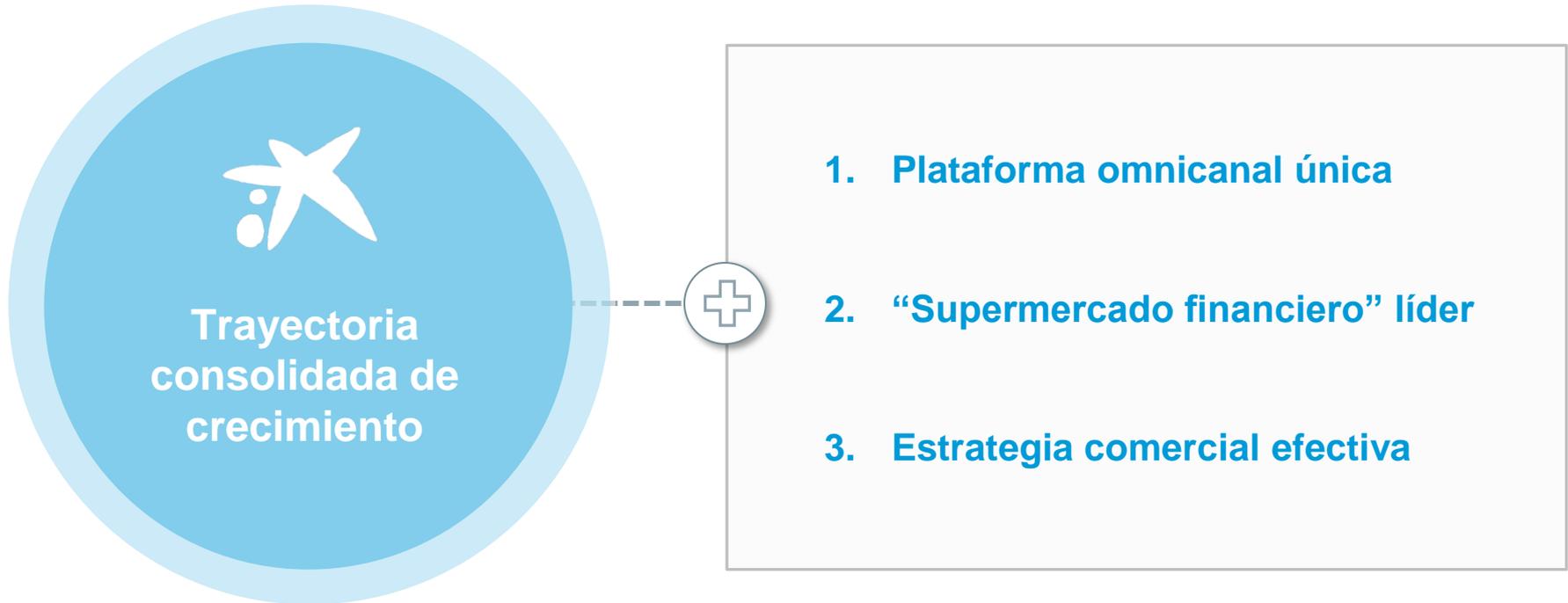


Cuota en depósitos totales¹ + fondos inversión + planes pensiones



NOTA: cuotas de mercado de 2014 incluyen las operaciones anunciadas en 2014. Cuotas de créditos y depósitos sobre total bancos y cajas de ahorros. Últimas cifras disponibles

(1) OSR+ Sector Público + Sector No Residente



1
Plataforma de distribución omnicanal única
La red más extensa de oficinas en España

5.251
oficinas

17,3%
cuota mercado¹

- Más de ≈9.000 especialistas
- 5.000 empleados con equipos móviles → >20.000 en 2016

La mayor red de cajeros en España

9.544
cajeros

18,9%
cuota mercado

- >200 funcionalidades
- 76% absorción (horario oficina)
- 98% disponibilidad

Líder en banca por internet

4 MM
usuarios
activos²
35,8%
Penetración
clientes³

- 32% de la operativa
- Videoconferencia, chat, R2B

Liderazgo en banca móvil

2,2 MM
usuarios
activos²

- 21% de la operativa
- >70 apps con nuevos servicios

**Potente arquitectura tecnológica → simplicidad, flexibilidad, fiabilidad y movilidad del equipo de ventas
Libera tiempo para concentrarlo en fortalecer la relación con el cliente y potenciar la innovación**

(1) Oficinas en España
 (2) Clientes entre los 20 y 74 años con por lo menos una transacción a través de internet en los últimos dos meses
 (3) Fuente: ComScore

2

“Supermercado financiero” líder en el mercado



VidaCaixa *Seguros de vida y Planes de Pensiones* **#1** en seguros **100%**
21,3% cuota
52.000 MM€ patrimonio **#1** en Planes de Pensión
3 MM clientes **19,4%** cuota



SegurCaixa Adeslas *Seguros no vida* **#1** Seguros Salud **49,9%**
#2 Hogar
#5 Multiriesgo
2.800 MM€ primas
5 MM clientes



InverCaixa *Gestión de activos* **100%**
37.500 MM€ patrimonio **#1** en España
17,0% cuota



CaixaCard *Tarjetas de crédito y débito* **100%**
25.400 MM€ facturación **#1** En España
13 MM tarjetas **24,1%** cuota

VidaCaixa + SegurCaixa Adeslas:
 El mayor grupo asegurador por primas. Sigue creciendo en cuota

Var. anual crecimiento primas (dic14)



InverCaixa:
 Liderazgo en rentabilidad

Patrimonio fondos (a 31/12/2014)

	1 años	3 años
1r cuartil	44,0%	40,2%
2º cuartil	39,6%	45,9%

- 80% de los TPVs con Contactless
- 4,2 millones de tarjetas Contacless

Negocios altamente competitivos que hemos conservado y hecho crecer durante la crisis



Contribución al RoTE: 3-4%

3
Estrategia comercial efectiva: Cinco palancas para crecer y reforzar el liderazgo
Crecimiento en zonas de menor penetración

- ▶ **Asimetría de cuotas de mercado por CCAA**
- ▶ **Personalizar el plan comercial de cada oficina**

Mayor vinculación de clientes

- ▶ **Propuestas de valor más enfocadas a *targets* específicos**
- ▶ **Apoyo en la digitalización:** mejor adaptación al cliente y sus preferencias

Ahorro a largo plazo

- ▶ **Asesoramiento de valor para los clientes**
- ▶ **Oferta completa, flexible y atractiva en rentabilidad**

Crédito al consumo

- ▶ **Cuota de mercado inferior a nuestra cuota natural**
- ▶ **Procesos comerciales optimizados**

Empresas

- ▶ **Fortaleza en servicios transaccionales**
- ▶ **Intensificar nuestra relación con clientes actuales**
(penetración elevada = 44%)
- ▶ **Buena acogida de las iniciativas recientes**

Recursos clientes
+ 6% anual
Fondos, seguros y planes pensión
+2pp cuota
Crédito sano
+ 4% anual
Sano ex-promotor
Crédito total
+0,6pp cuota

¿Cómo conseguirlo?

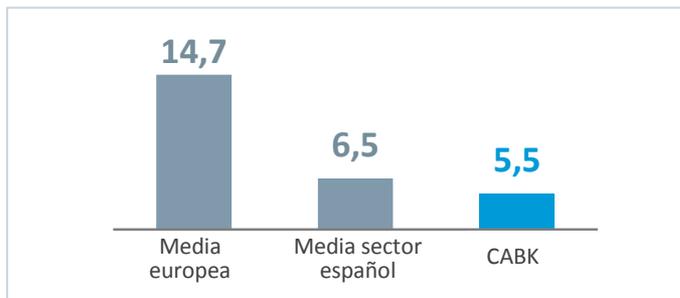


(1) ROTE: rentabilidad sobre los fondos propios tangibles (es decir, ajustando de los fondos propios los activos intangibles, básicamente fondos de comercio). ROTE 12-14% implica a un ROE del 10-12%

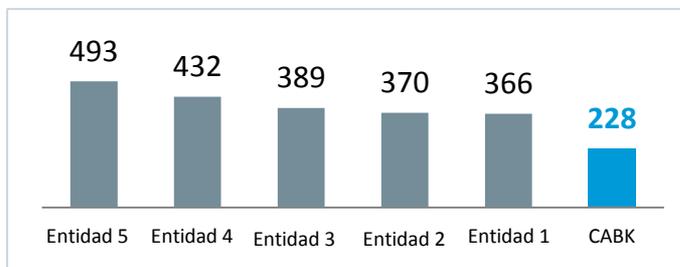
(2) Margen de intereses + comisiones. Crecimiento anual del periodo 2015-2018 en términos de tasa anual de crecimiento compuesto

Alta eficiencia operativa de nuestra red

Número de empleados /oficina



Gastos generales/oficina (miles €)



% personal SSCC sobre total empleados¹



► La tecnología y la escala juegan un papel fundamental

- Oficinas ligeras y eficientes
- Gastos generales competitivos
- Servicios Centrales de tamaño muy reducido

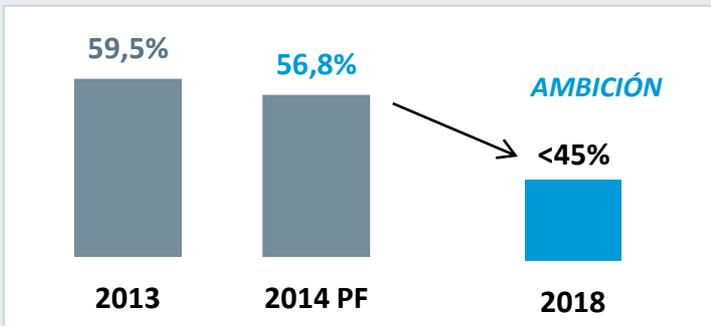
► Los cajeros y Línea Abierta absorben la transaccionalidad

► Las oficinas se orientan a la labor comercial y de asesoramiento

(1) Estimaciones propias a junio 2014 para CaixaBank y en la fecha de adquisición para las entidades adquiridas (Banca Cívica, Banco de Valencia y Barclays)

Mejora significativa prevista de la ratio de eficiencia

Evolución ratio eficiencia (%)



- La congelación de costes junto con el aumento de los ingresos permitirá llevar la eficiencia a < 45%

El plan estratégico proyecta un importante incremento de la productividad

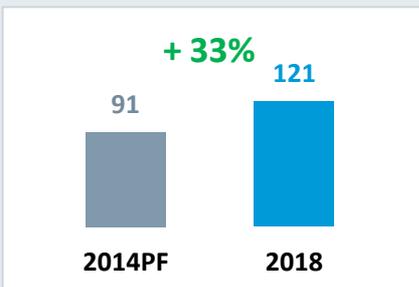
Negocio¹/empleado



Ingresos²/empleado

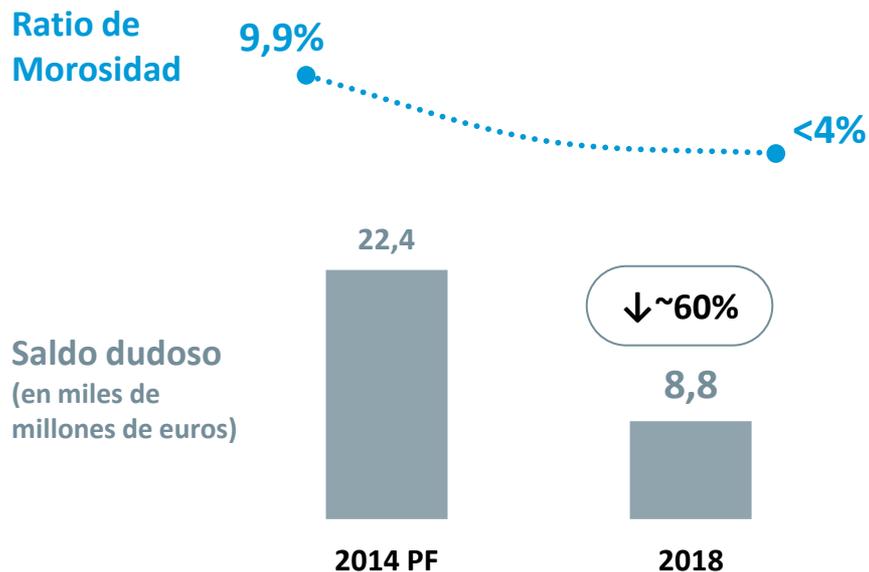
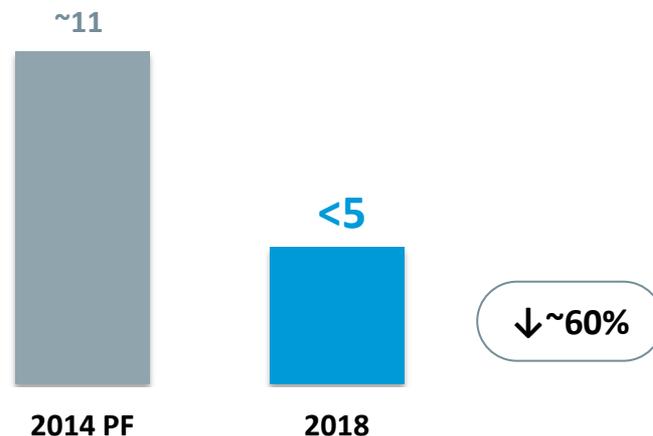


Negocio¹/oficina



Ingresos²/oficina



Reducción del coste del riesgo gracias a la aceleración de la normalización del balance
Reducción de la morosidad...

... y de la exposición inmobiliaria problemática
Adjudicados¹ + crédito promotor dudoso
 (en miles de millones de euros)


(1) Adjudicados netos disponibles para la venta

Objetivos financieros

		2014 ²	Objetivo ¹	desde
Rentabilidad	▶ ROTE	3,4%	12% - 14%	2017
	▶ Ratio de eficiencia	56,8%	<45%	2018
Crecimiento	▶ Crédito sano, ex promotor	-1,7%	+4%	Crecimiento anual ⁴
	▶ Recursos de clientes	+5,2%	+6%	Crecimiento anual ⁴
Riesgo	▶ Coste del Riesgo	95 pbs	<50 pbs	2018
	▶ Ratio de morosidad	9,9%	<4%	2018
Capital ³	▶ CET1 Fully loaded	11,5%	11% -12%	2015
Rentabilidad del accionista	▶ Pay-out en efectivo	50%	≥50%	2015
	▶ Dividendo extraordinario y/o recompra de acciones	n.d.	si CET1 >12%	2017

(1) En base al crecimiento orgánico, también con adquisición de BPI.

(2) Datos proforma (con adquisición de Barclays España) a 2014, a excepción del ROTE que es sólo CaixaBank.

(3) Incluye impacto proforma en 2014 del dividendo en efectivo aprobado por el Consejo del 16.02.2015

(4) Expresado en términos de tasa anual de crecimiento compuesto del periodo

“Ser líderes en confianza y rentabilidad”

5 pilares estratégicos

1 Foco en el cliente: ser el mejor banco en calidad y reputación

2 Lograr una rentabilidad recurrente por encima del coste de capital

3 Gestionar activamente el capital

4 Liderar la digitalización de la banca

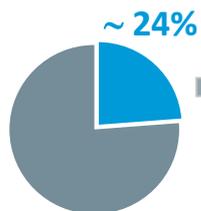
5 Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

Optimización del capital: mayor asignación de capital al negocio bancario

1 Reducción de la exposición al inmobiliario problemático (↓ ~60% durante el período)

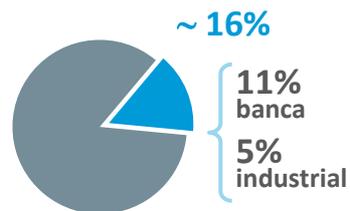
2 Reducción del % de consumo de capital de la cartera de participadas

► Hemos realizado un avance significativo en la optimización del consumo de capital desde la reorganización del Grupo en Julio 2011



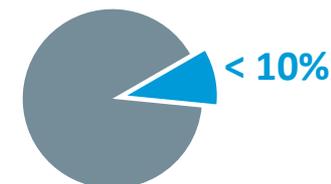
JUN 2011
Valor mercado:
~ 13.000 MM€

- Operaciones corporativas en la cartera
- + Crecimiento del negocio bancario



DIC 2014
Valor mercado:
~ 10.000 MM€

AMBICIÓN



Reducir un tercio el consumo de capital de la cartera de participadas hasta < 10%

Avanzando hacia el desarrollo de más sinergias con nuestros socios bancarios

CaixaBank

Áreas de excelencia en segmentos concretos

- IT
- Banca Móvil
- Bancaseguros
- Financiación al consumo/microcréditos
- Tarjetas crédito (emisor y adquiriente)
- Pagos electrónicos



Socios

- Posición única en sus mercados
- Potencial de crecimiento
- Capacidad de gestión y ejecución

Joint Ventures

Colaboración
comercial

Proyectos conjuntos
/sinergias

Ejemplos de nuestra cooperación actual

- Financiación de vehículos con BEA en China
- Tarjetas prepago con Erste y BPI
- Proyecto banca minorista con Inbursa
- Créditos por valor agregado de 2.000 millones € por ventas cruzadas ⁽¹⁾
- Iniciativas de compras conjuntas
- Captación flujos de comercio exterior

**En el caso de Portugal,
oferta de toma de
control de BPI**

(1) Incluye oficinas (*Spanish Desks*) en Viena, México y Lisboa

“Ser líderes en confianza y rentabilidad”

5 pilares estratégicos

1 Foco en el cliente: ser el mejor banco en calidad y reputación

2 Lograr una rentabilidad recurrente por encima del coste de capital

3 Gestionar activamente el capital

4 Liderar la digitalización de la banca

5 Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

La innovación tecnológica forma parte de nuestra cultura



Banco más innovador en 2011 y 2013



Banco más innovador en 2013



2º mejor banco mundial en banca móvil 2014



Mejor banca minorista por innovación en IT 2013 y 2014

Gran trayectoria en IT e innovación

- ▶ Elevada automatización de procesos
- ▶ Cultura de innovación constante
- ▶ Amplia funcionalidad en nuestra banca online y móvil



La mayor base de clientes activos digitales ⁽¹⁾

Web
4,0 MM



Móvil
2,2 MM

PRIORIDADES

Seguir mejorando la experiencia del cliente y la efectividad comercial

1

Impulsar la personalización y mejorar la vinculación

2

(1) Clientes entre los 20 y 74 años con por lo menos una transacción a través de internet en los últimos dos meses

1
Queremos seguir mejorando la experiencia del cliente con nuestra estrategia digital...
La innovación favorece el proceso de asesoramiento


- **Soluciones móviles para los empleados:** plena funcionalidad fuera de la oficina
- **Firma digital y procesos “sin papel”:** simplifica los procesos de venta
- **Ready2Buy:** finalización online de las operaciones iniciadas en la oficina

Herramientas para cubrir mejor las necesidades de los clientes


- **Videoconferencia y chat para contactar con el gestor**
 - **Nuevas herramientas personales de gestión**
- 

- **Más de 70 aplicaciones móviles**

Movilidad **5.000** **>20.000**
gestores en 2016

Mejora de la eficiencia comercial
(Ejemplo): **CaixaNegocios**

- **1.421** gestores especializados
- **257.700** nuevas cuentas

% contratación digital 2014 ¹ **10%**

(1) % de unidades vendidas en los últimos doce meses a través de Línea Abierta sobre el total de ventas

2
... e impulsar la personalización de nuestra oferta para mejorar la vinculación
Bien posicionados para captar la oportunidad de la información
► Un único repositorio de información

 de **>10 datamarts** a **1 data pool**

- Gran capacidad de almacenaje

► Capacidad y disponibilidad de procesamiento

- 4.505 transacciones por segundo en hora punta
- 3 MM de transacciones con tarjeta procesadas en días laborables
- 1 MM de conexiones web al día

► Habilidades analíticas para extraer valor de los datos
► Plataforma omnicanal para ofrecer una experiencia y oferta mejorada a nuestros clientes

Big data

ofrece un claro potencial para mejorar áreas claves de negocio

ÁREAS DE OPORTUNIDAD

- Conocimiento de clientes para mejorar la oferta comercial
- Personalización teniendo en cuenta las preferencias de los clientes
- Incorporación de nuevos datos en los modelos de riesgo
- Simplificar procesos

EJEMPLO:

Préstamos al consumo de abono inmediato (preconcedidos)

34% oficinas
27% web
19% móvil
19% cajeros

“Ser líderes en confianza y rentabilidad”

5 pilares estratégicos

1 Foco en el cliente: ser el mejor banco en calidad y reputación

2 Lograr una rentabilidad recurrente por encima del coste de capital

3 Gestionar activamente el capital

4 Liderar la digitalización de la banca

5 Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

Seremos líderes en confianza y rentabilidad si mantenemos el mejor equipo

Un excelente punto de partida

- Estructura orientada al negocio
- Fuertes habilidades comerciales, operativas y tecnológicas
- Estructura descentralizada y transversal
- Se ha potenciado lo mejor de cada cultura en las integraciones sucesivas

Construir sobre nuestras fortalezas

- Seguir invirtiendo en formación para tener los profesionales mejor capacitados
- Desarrollar capacidades de asesoramiento de alta calidad
- *Empowerment* de los empleados (papel central de la oficina)
- Fomentar la meritocracia y la diversidad

“Big but simple”

Tenemos una estructura que tiene la ventaja del tamaño (economías de escala) y al mismo tiempo es plana, sencilla y transversal

Ventaja competitiva clave