

## HECHO RELEVANTE

De conformidad con lo previsto en el artículo 82 de la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, Banco Financiero y de Ahorros, S.A. remite presentación sobre el Plan Estratégico 2012-2015 del Grupo BFA-Bankia.

Lo que comunica como hecho relevante a los efectos oportunos en

Madrid, a 28 de noviembre de 2012

BANCO FINANCIERO Y DE AHORROS, S.A.

# PLAN ESTRATÉGICO 2012-2015

Grupo Banco Financiero y de Ahorros

Noviembre 2012

# Bankia



**Banco** Financiero y  
de Ahorros S.A.

## Advertencia legal

Este documento ha sido elaborado por Grupo Banco Financiero y de Ahorros (Grupo BFA) y se presenta exclusivamente para propósitos de información. Este documento no es un folleto, ni supone una oferta o recomendación para realizar una inversión.

Este documento no constituye un compromiso de suscripción, ni una oferta de financiación, ni una oferta para vender, ni una solicitud de oferta para comprar valores, BFA o de Bankia o de cualesquiera empresas del Grupo BFA, los cuales deberán estar sujetos a aprobaciones internas de Grupo BFA.

Grupo BFA no garantiza la exactitud de la información contenida en este documento, ni que la misma sea completa. La información aquí contenida se ha obtenido de fuentes consideradas fidedignas por Grupo BFA, pero Grupo BFA no manifiesta ni garantiza que sea completa ni exacta, en particular respecto a los datos suministrados por terceros. Este documento puede contener información resumida o no auditada, y se invita a sus receptores a consultar la documentación e información pública presentada por Grupo BFA a las autoridades de supervisión del mercado de valores.

Todas las opiniones y estimaciones están dadas a la fecha indicada en el documento por lo que pueden ser objeto de cambio. El valor de cualquier inversión puede fluctuar como consecuencia de cambios en el mercado. La información de este documento no tiene por objeto predecir resultados y no se da ninguna garantía respecto a las misma.

La distribución del presente documento en otras jurisdicciones puede estar prohibida por lo que los receptores del presente documento o quienes finalmente obtengan copia o ejemplar del mismo, se convierten en responsables de tener conocimiento de dichas restricciones y cumplirlas. Aceptando este documento usted acepta las restricciones y advertencias precedentes. Este documento no revela todos los riesgos ni otros aspectos significativos relacionados con la inversión en cualquier producto, activo o pasivo de BFA, Bankia o de cualesquiera empresas del Grupo BFA. Antes de realizar cualquier operación, los potenciales inversores deben asegurarse de que entienden en su totalidad los términos de los valores/operaciones y los riesgos inherentes a los mismos que le sean ofertados en cada momento.

## Acontecimientos recientes

21 JUNIO

- **Análisis Top Down entidades financieras españolas** (Oliver Wyman – Roland Berger)

MESES DE JULIO Y AGOSTO

- **Publicación del Memorandum of Understanding («MOU») y RD 24/2012**
  - Requisitos de constitución de la sociedad de gestión de activos
  - Exigencia de desarrollo de ejercicios de «Liability Management»

28 SEPTIEMBRE

- **Publicación de los resultados de stress test de Oliver Wyman. Identificación de las necesidades de capital para Grupo BFA:**
  - €13,2 Bn escenario base
  - €24,7 Bn escenario adverso

16 NOVIEMBRE

- **Definición del RD de regulación del SAREB. Definición del perímetro y precios finales de los activos objeto del traspaso**

28 NOVIEMBRE

- **Aprobación definitiva del plan de reestructuración por parte de las autoridades europeas**

# Índice

- 1. Recapitalización del Grupo BFA**
2. Calidad de activos, liquidez y solvencia del Grupo BFA
3. Plan Estratégico del Grupo BFA 2012-2015
4. Conclusiones

## Recapitalización del Grupo – test de stress

### Punto de partida: resultados test de stress OW – necesidades de capital

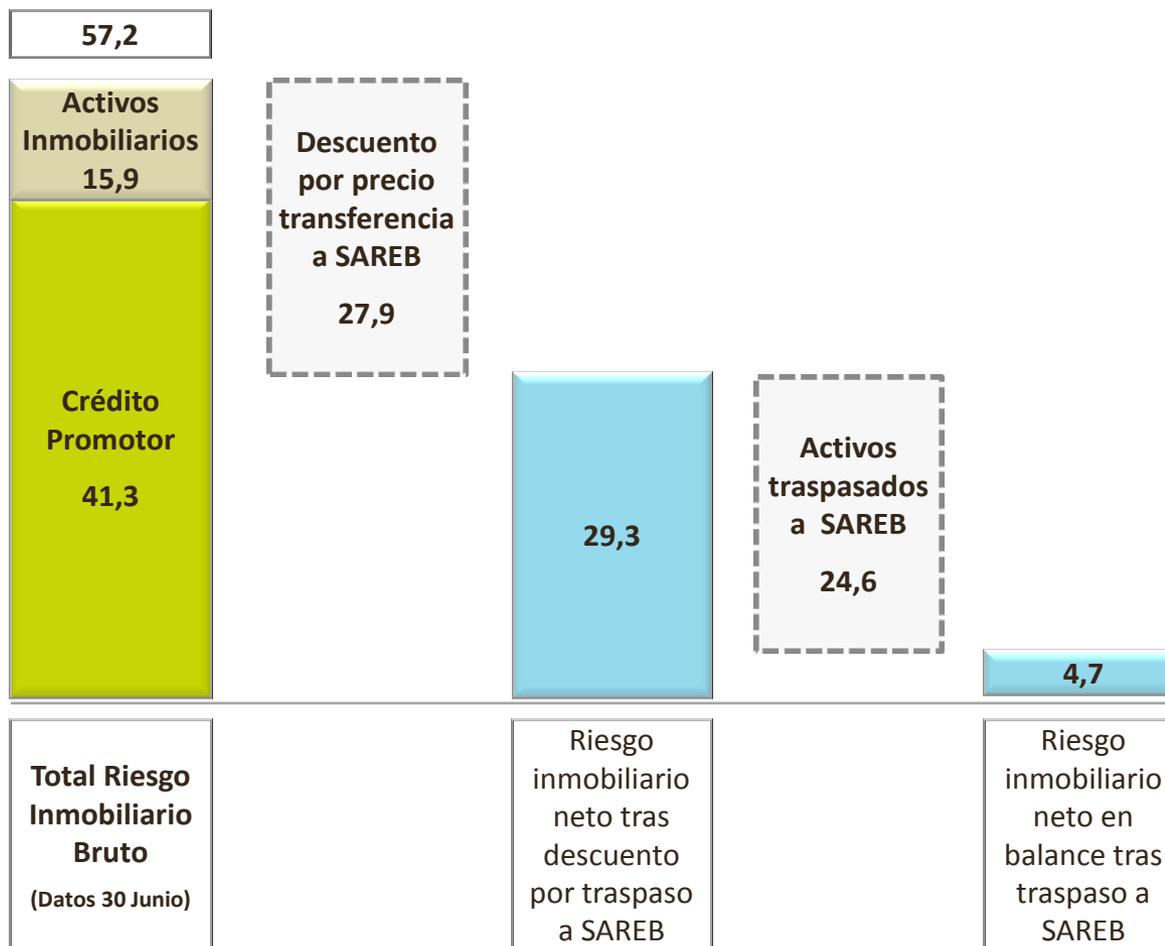
	Base (9%)	Adverso (6%)
PERDIDAS ESPERADAS	29,6	42,7
PROVISIONES EXISTENTES (2011)	(19,8)	(19,8)
DEFICIT DE PROVISIONES	9,8	22,9
OTROS <sup>(1)</sup>	3,4	1,8
<b>NECESIDADES DE CAPITAL PARA 9%/6% CET1 (EBA)</b>	<b>13,2</b>	<b>24,7</b>

(1) Capital buffer + capacidad de generación de beneficios antes de provisiones 2012 – 2014 + efecto fiscal

Datos de Grupo BFA, miles mill. €

## Recapitalización del Grupo – impacto SAREB

### Reducción de riesgo inmobiliario por transferencia a SAREB



Datos de Grupo BFA, miles mill. €

## Recapitalización del Grupo – impacto instrumentos híbridos

**Impacto en capital del canje de instrumentos híbridos**

Reparto de cargas exigido por el MoU («*Burden Sharing*»)

Canje en acciones de Bankia a los tenedores de instrumentos híbridos (acciones preferentes y deuda subordinada), de acuerdo con las condiciones impuestas por las autoridades

Precio de canje estimado (medias):

Acciones Preferentes	61%
Deuda Subordinada perpetua	54%
Deuda Subordinada con vencimiento	86% *

De acuerdo con las hipótesis de precio de canje y asumiendo una aceptación del 100%, se podría generar capital a nivel de Grupo BFA hasta €6,5 bn

Del cual generado vía capital: €4,7 bn

Del cual generado vía ROF: €1,8 bn

\* La Deuda subordinada con vencimiento podrá ser canjeada, bien por acciones con el descuento correspondiente (86% de media), o por bonos sin rendimiento con un descuento sobre el nominal del 1,5% por mes hasta la fecha de vencimiento de la emisión.

## Recapitalización del Grupo – determinación necesidades finales de capital

Necesidades de capital Grupo BFA - Escenario Adverso Oliver Wyman		24,7
-/+	Impacto en necesidades de capital por traspaso de activos a SAREB	-0,2
Necesidades de capital Grupo BFA tras efecto SAREB		24,5
De las que: Grupo Bankia		15,5

Reparto de las cargas		Grupo BFA	Grupo Bankia
Necesidades de capital tras efecto SAREB		24,5	15,5
Instrumentos híbridos		Hasta 6,5	Hasta 4,8
Capital a aportar por los accionistas		18,0	10,7
Del que inyectado en Septiembre 2012		4,5	

Datos de Grupo BFA, miles mill. €

## Recapitalización del Grupo – calendario

### Próximos pasos

- 1** Aprobación del Plan de Recapitalización (28 Nov)
- 2** Transferencia de activos a la SAREB (Dic 2012)
- 3** Inyección de capital en Grupo BFA (Dic 2012)



# Índice

1. Recapitalización del Grupo BFA
- 2. Calidad de activos, liquidez y solvencia del Grupo BFA**
3. Plan Estratégico del Grupo BFA 2012-2015
4. Conclusiones

## Calidad de los activos

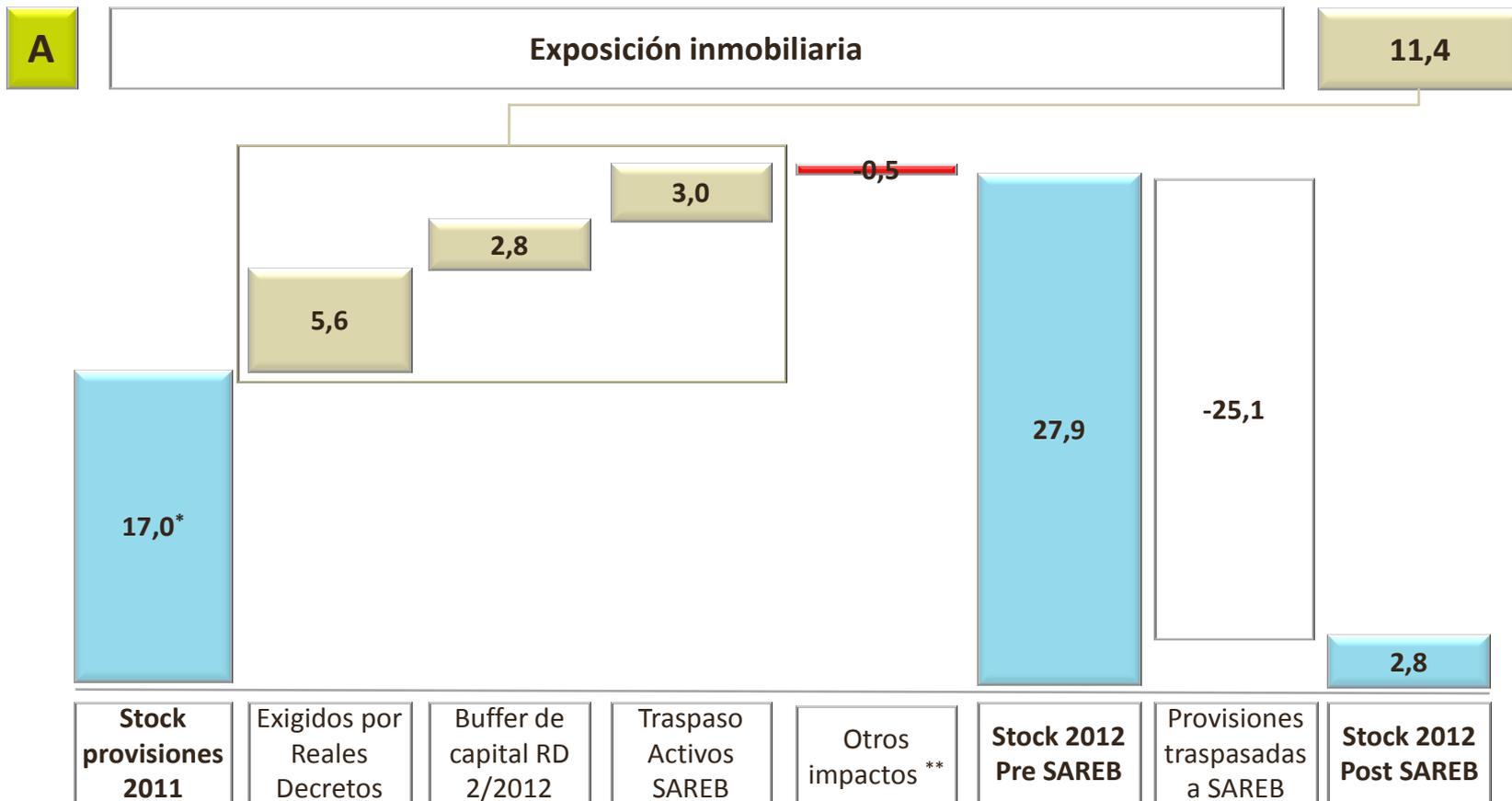
### Provisiones previstas en 2012

<b>A</b>	Exposición inmobiliaria	11,4
<b>B</b>	Resto carteras de crédito (empresas y particulares)	8,1
<b>C</b>	Participadas	4,3
	Otros	1,0
	<b>PROVISIONES TOTALES PREVISTAS</b>	<b>24,8</b>

Datos de Grupo BFA, miles mill. €

## Calidad de los activos: exposición inmobiliaria

### Provisiones 2012 exposición inmobiliaria



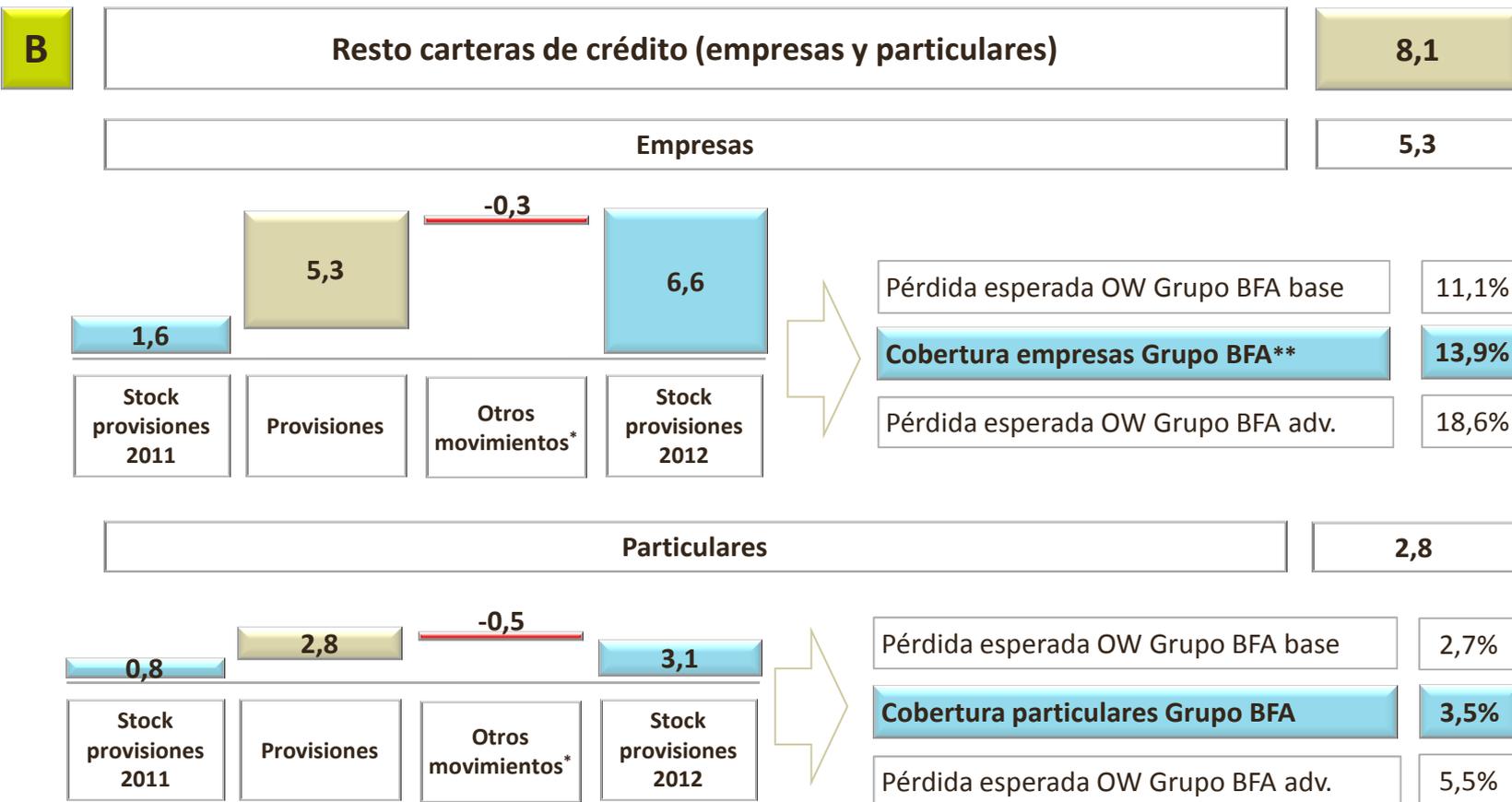
\* Incluida provisión genérica

\*\* Pase a fallidos, adjudicados, etc.

Datos Grupo BFA, miles mill. €

## Calidad de los activos: resto carteras crediticias

### Provisiones 2012 resto carteras crédito



\* Pase a fallidos, adjudicados, etc.

\*\* Cobertura grandes empresas y PYMES

Datos Grupo BFA, miles mill. €

## Calidad de los activos: participadas

### Provisiones 2012 participadas

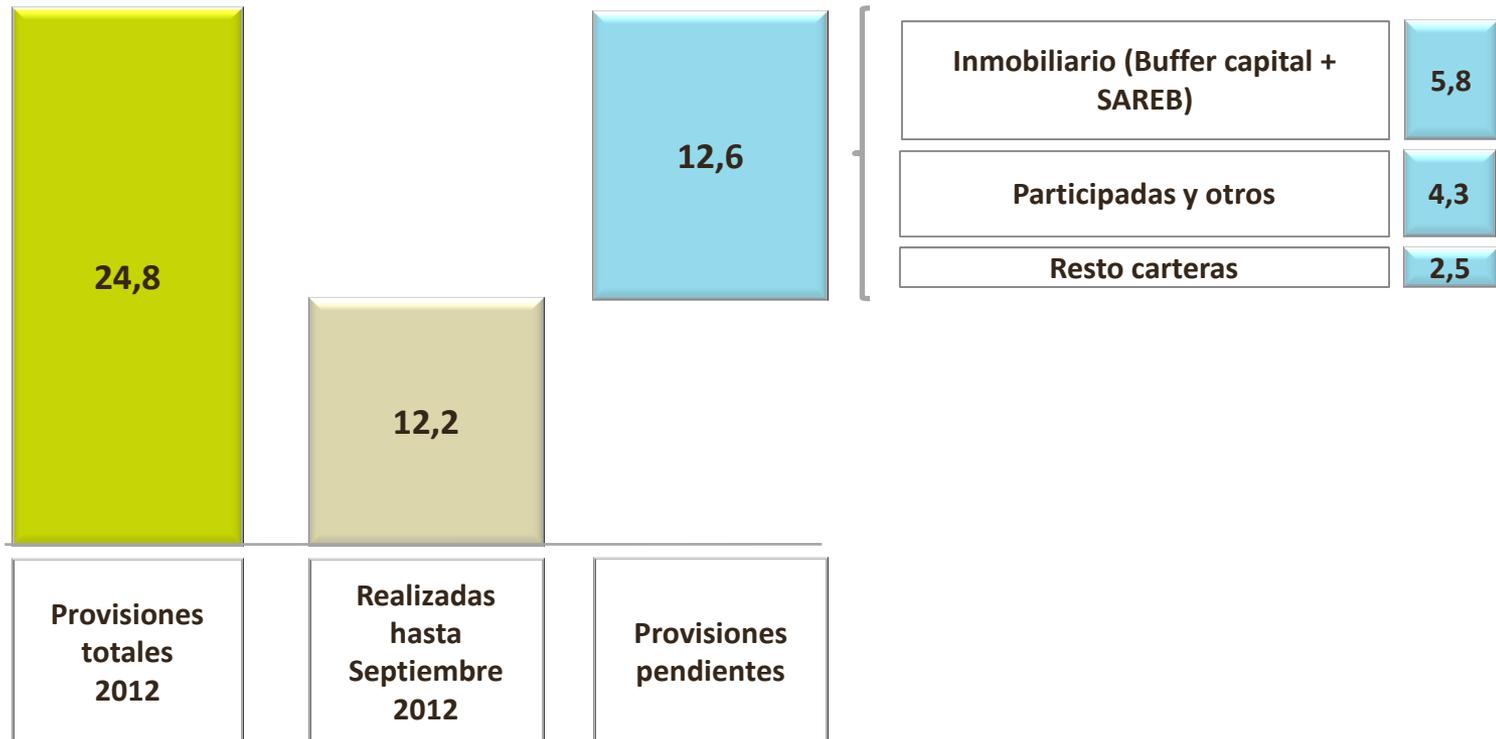
<b>C</b>	<b>Participadas</b>	<b>4,3</b>
----------	---------------------	------------

	Riesgo participadas 2011	Provisiones 2012	Riesgo participadas 2012e
Entidades Cotizadas	5,4	2,3	3,1
Entidades No Cotizadas	2,7	2,0	0,7
<b>Total</b>	<b>8,1</b>	<b>4,3</b>	<b>3,8</b>

Datos de Grupo BFA, miles mill. €

## Calidad de los activos: calendario provisiones

### Calendario de Provisiones



Datos de Grupo BFA, miles mill. €

# Solvencia BFA

## Cumplimiento coeficientes de solvencia – Grupo BFA



# Solvencia Bankia

## Cumplimiento coeficientes de solvencia – Bankia



## Posición de liquidez Grupo BFA

### Impacto del plan de recapitalización en la liquidez del Grupo BFA

#### Activos líquidos - Dic 2012e (bn €)

Activos líquidos (octubre)	12,2
→ Bonos SAREB	24,6
→ Pérdida Cédulas traspaso SAREB	(10,0)
→ Inyección de capital Grupo BFA (neta)*	13,5
<b>Activos líquidos totales</b>	<b>40,3</b>

\* Neta de los €4,5 Bn ya inyectados

Los activos líquidos cubren el 89% del total de los vencimientos mayoristas del Grupo, y 1,2x los vencimientos mayoristas pendientes hasta 2017 incluido.

#### Vencimientos mayoristas

Cédulas renovables BFA	30,5
Resto vencimientos	14,8
<b>Total vencimientos Grupo BFA</b>	<b>45,3</b>
De los que hasta 2017 (incluido)	32,8

#### Loan to deposits (%)

164%	Bajada de 21PP	143%
Jun 2012		Dic 2012e

Datos de Grupo BFA, miles mill. €

## Recapitalización del Grupo - Resumen

### Impacto de la ampliación de capital en el Grupo BFA

#### Calidad de las carteras

- ✓ Préstamos inmobiliarios post SAREB apenas un 2,5% de cartera
- ✓ Cartera de empresas cubierto al 13,9%
- ✓ Cartera de particulares cubierta al 3,5%
- ✓ Participadas a valor de mercado

#### Solvencia

- ✓ Solvencia Grupo BFA > 9,5% EBA
- ✓ Solvencia Grupo Bankia > 9,5% EBA

#### Liquidez

- ✓ Vencimientos mayoristas esencialmente cubiertos
- ✓ LtD baja del 164% al 143%

# Índice

1. Recapitalización del Grupo BFA
2. Calidad de activos, liquidez y solvencia del Grupo BFA
- 3. Plan Estratégico del Grupo BFA 2012-2015**
4. Conclusiones

## Situación de Partida

### 1 GRAN VALOR DE LA FRANQUICIA

#### Amplia base de clientes

- Más de **7,5 millones de clientes** con un alto nivel de cercanía al cliente
- Más de **260.000 PYMEs y más de 290.000 autónomos**

#### Elevada cuota de mercado

- **10% de cuota de mercado** español
- **4º banco del país**

#### Fuerte presencia en territorios de origen

- **Entidad de referencia en sus zonas naturales** con cuota superiores al 15%

#### Fortalezas organizativas

- Capacidad de **integración**
- Potentes **sistemas de información de gestión**

<sup>1</sup> Fuentes: BdE, Bankia. Datos a Septiembre 2012. Cuotas de Mercado a junio y agosto de 2012

## Situación de Partida

2

### PERO AL MISMO TIEMPO, IMPORTANTES RETOS

A

#### BALANCE

- CALIDAD DE LOS ACTIVOS
- CAPITAL
- LIQUIDEZ

B

#### CUENTA DE RESULTADOS

- RENTABILIDAD
- NIVEL DE EFICIENCIA

C

#### ORGANIZATIVOS Y DE INTEGRACIÓN



## Situación de Partida

**PLAN ESTRATÉGICO  
2012 -2015**

**EL PLAN ESTRATÉGICO 2012-2015 SE ENMARCA EN:**

**PLAN DE  
REESTRUCTURACIÓN  
2012 -2017**

**ENTORNO  
ECONÓMICO**

## Plan de Reestructuración 2012 - 2017

**Mejora nuestro  
punto de partida**

**CAPITALIZACIÓN**

**COBERTURA DE  
LOS ACTIVOS**

**LIQUIDEZ**

**Pero, nos impone limitaciones**

**1** Ajustes en capacidad instalada: cierre de oficinas rentables y abandono selectivo de plazas

**2** Accionistas y tenedores de instrumentos híbridos minoristas

**3** Limitaciones al volumen de crédito

**4** Límites al reparto de dividendos hasta 2014

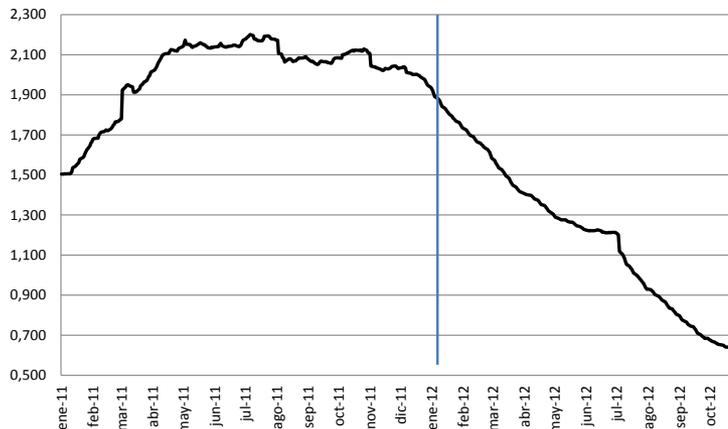
## Entorno económico

### 1 EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD

### 2 ALTOS COSTES DE FINANCIACIÓN

### 3 EVOLUCIÓN DE TIPOS DE INTERÉS

**Euribor 12M. Evolución 2011 - hoy**



**Sensibilidad de ingresos financieros a la bajada de tipos de interés**



## Plan Estratégico 2012-2015

### El Plan Estratégico tiene como objetivo

1

MEJORAR  
NUESTRA  
**RENTABILIDAD**

FORTALECER NUESTRO POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

READECUAR EL MIX DE ACTIVOS

MEJORAR EL NIVEL DE EFICIENCIA DE LA ENTIDAD

ACOTAR NUESTRA PRIMA DE RIESGO

2

SEGUIR MEJORANDO NUESTROS  
**FUNDAMENTALES**

LIQUIDEZ

SOLVENCIA

Para alcanzar en 2015 **ROE's COMPETITIVOS EN EL ENTORNO DEL 10%**

# Rentabilidad: Fortalecer nuestro POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

1

NUESTRA FORTALEZA: GRAN BASE DE CLIENTES



NUESTRO OBJETIVO: LA RELACIÓN CON NUESTROS CLIENTES

## EN PARTICULARES<sup>1</sup>

Frente a una cuota de mercado del 10%

Cuota de mercado

Planes de pensiones

4,9%

Fondos de inversión

4,6%

Consumo

4,6%

Tarjetas de Crédito

5,6%

## EN PYMES

Frente a una cuota de inversión media de clientes del ≈ 26%

Cuota

Descuento Comercial

11%

Leasing, Factoring, Confirming

10%

Financiación COMEX

7%

Servicios: Nóminas

16%

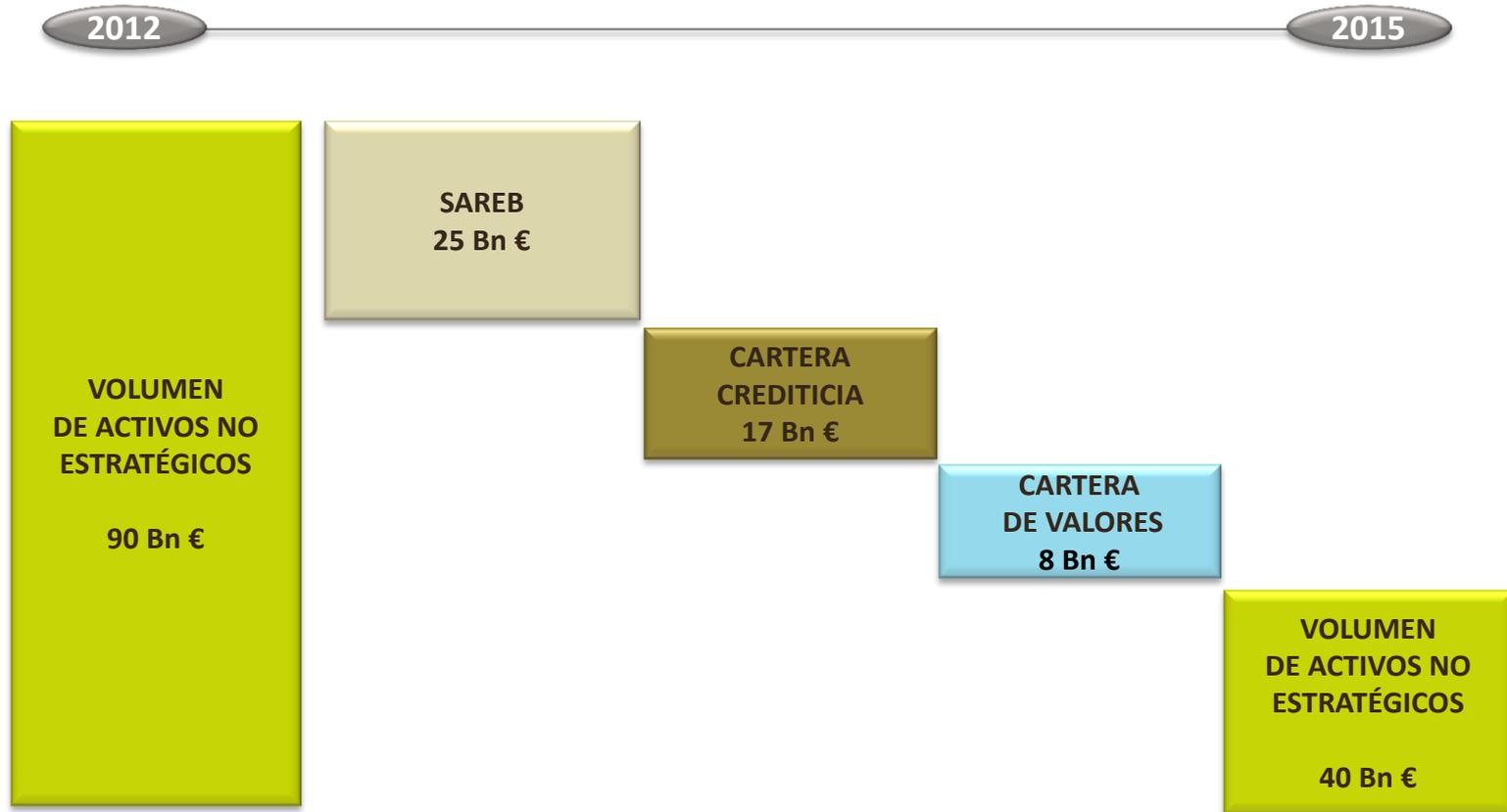
<sup>1</sup> Fuentes: BdE, Bankia. Datos a Septiembre 2012. Cuotas de Mercado a junio y septiembre de 2012.

# Rentabilidad: Mejorar el MIX DE ACTIVOS

1

A

## DESINVERTIR EN ACTIVOS NO ESTRATEGICOS



Datos de Grupo BFA, miles mill. €

# Rentabilidad: Mejorar el MIX DE ACTIVOS

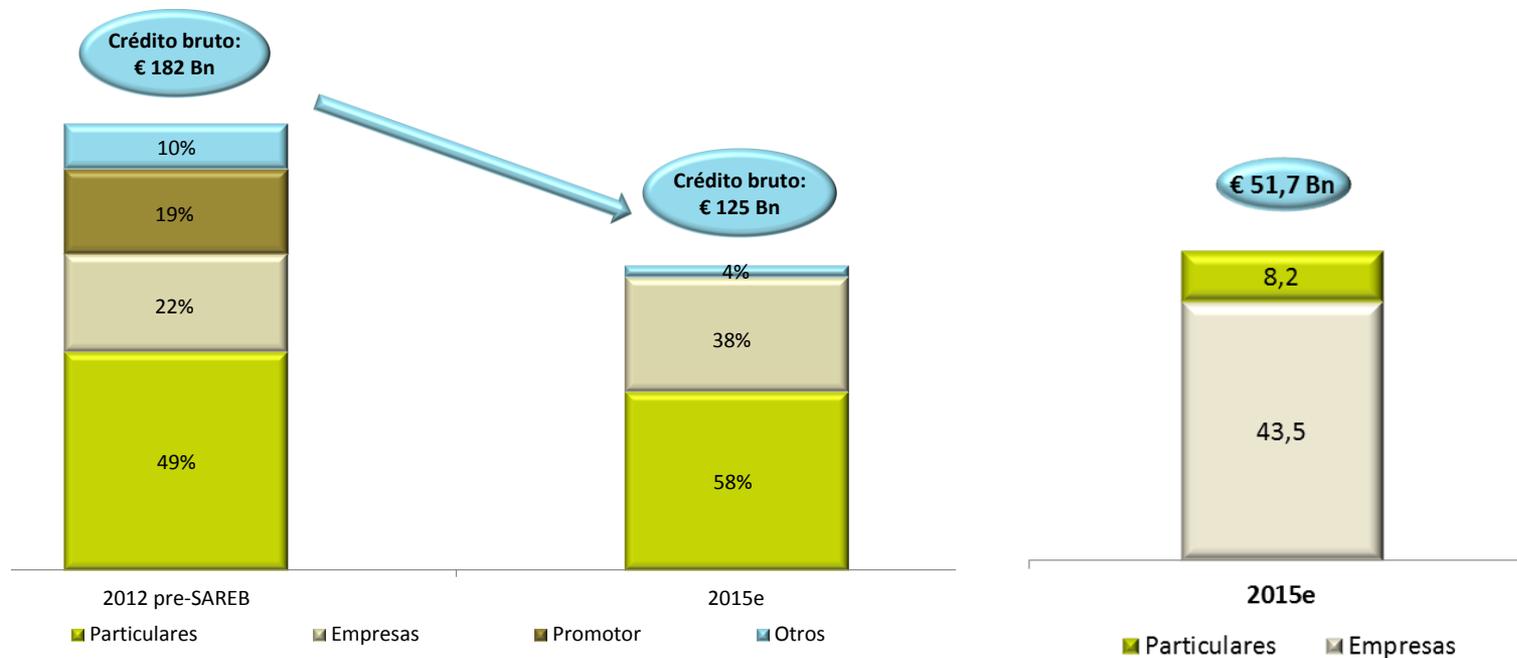
1

B

## TRANSFORMAR EL PORTFOLIO DE CRÉDITOS

### Desglose cartera crediticia

### Nuevas Formalizaciones 2012 -2015 (datos acumulados)



Datos para Grupo BFA, miles mill. €

## A ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

- SERVICIOS CENTRALES
- ESTRUCTURAS INTERMEDIAS DE LAS REDES

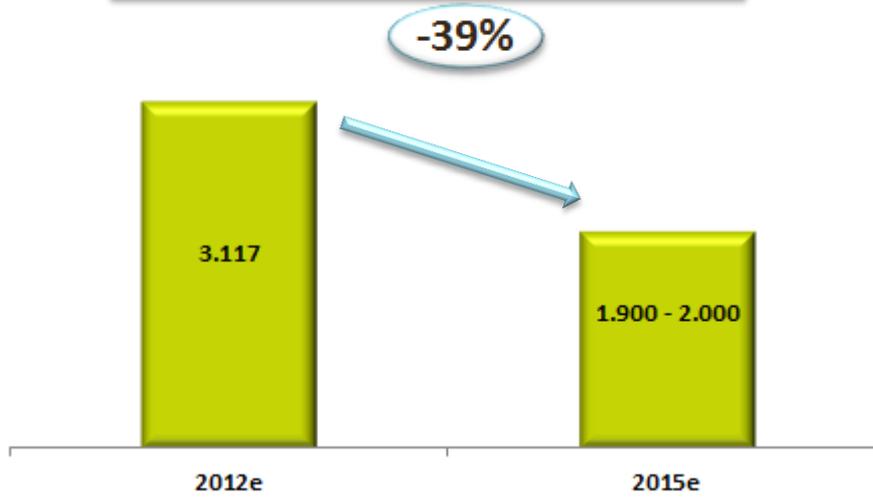
## B RED DE OFICINAS BIMODAL

	20% de las mejores oficinas	20% de las peores oficinas
Cliente de Alto Valor	44%	5%
Volumen de depósitos	46%	3%
Loans to deposits	54%	277%
Activos dudosos	1%	65%
M. de Explotación	70%	-10%

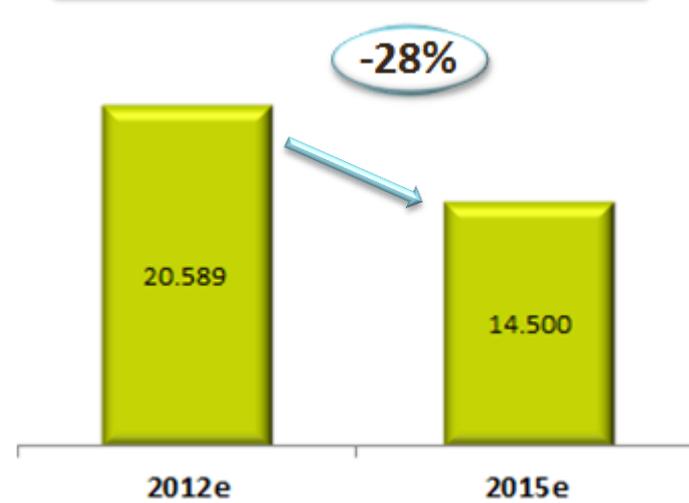
# Rentabilidad: Mejorar nuestro nivel de EFICIENCIA

1

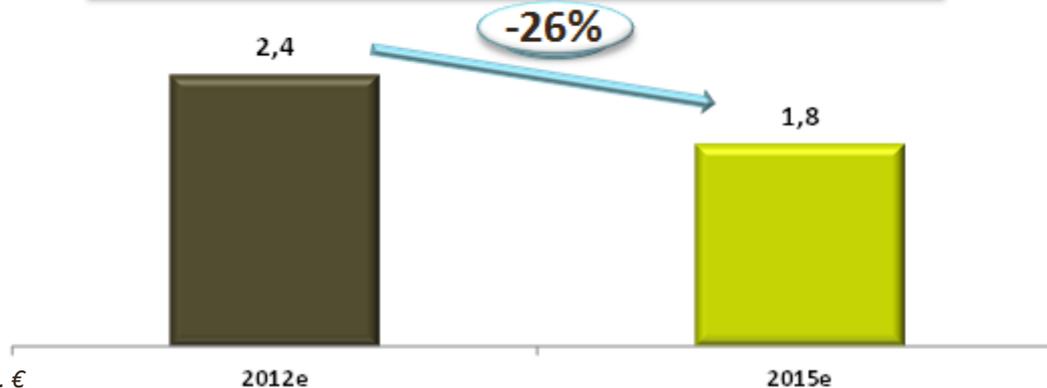
### Evolución Oficinas 2012 - 2015



### Evolución Plantilla 2012 - 2015



### Evolución costes de explotación 2012 - 2015



Datos de Grupo BFA, miles mill. €

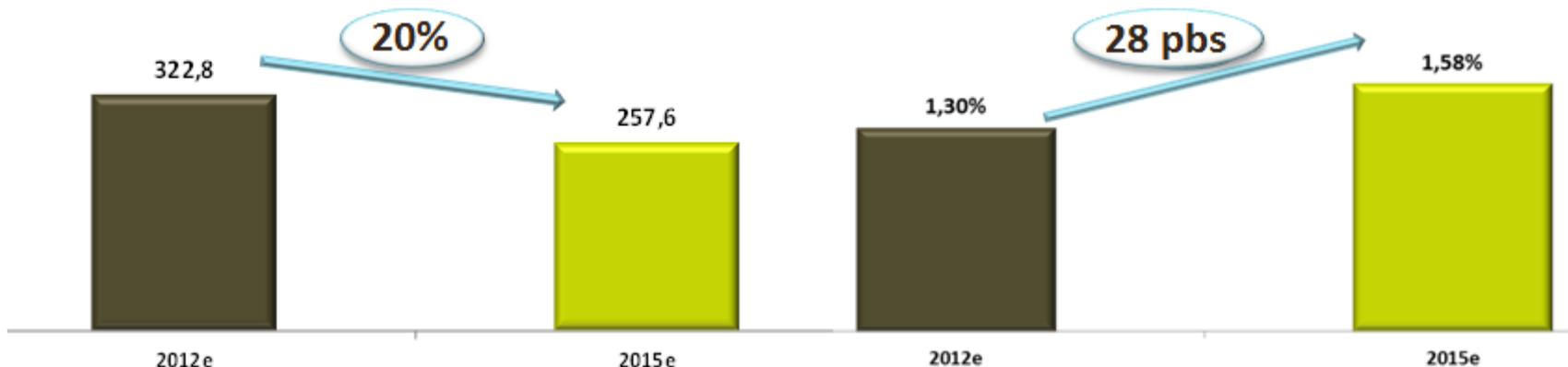
\* Incluye amortizaciones

# Nuestro camino hacia la rentabilidad

1

## Evolución de ATMs

## Evolución del Margen Bruto / ATMs



Datos en miles de millones de euros

	2012e	2015e
<b>Margen Bruto</b>	<b>4,1</b>	<b>4,1</b>
Costes de explotación*	2,4	1,8
<b>Margen antes de Dotaciones</b>	<b>1,7</b>	<b>2,3</b>

El ejercicio de reestructuración y las iniciativas de generación de ingresos, conducen al Grupo a un ratio de eficiencia en 2015 del 40% - 45%

Datos de Grupo BFA, miles mill. €

\* Incluye amortizaciones

## Rentabilidad: Acotar nuestra PRIMA DE RIESGO

1

A

**BUENA SITUACIÓN DE PARTIDA: CARTERAS BIEN PROVISIONADAS**

B

**SEPARACIÓN DE CARTERAS**

- **VISIÓN RECUPERATORIA**
- **VISIÓN DE NEGOCIO**

C

**POLÍTICAS DE RIESGO**



**Coste del riesgo  
2013-2015**

**≈ 50-55pb**

## Plan Estratégico 2012-2015

### El Plan Estratégico tiene como objetivo

1

MEJORAR  
NUESTRA  
**RENTABILIDAD**

FORTALECER NUESTRO POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

READECUAR EL MIX DE ACTIVOS

MEJORAR EL NIVEL DE EFICIENCIA DE LA ENTIDAD

ACOTAR NUESTRA PRIMA DE RIESGO

2

SEGUIR MEJORANDO NUESTROS  
**FUNDAMENTALES**

LIQUIDEZ

SOLVENCIA

Para alcanzar en 2015 **ROE's COMPETITIVOS EN EL ENTORNO DEL 10%**

A

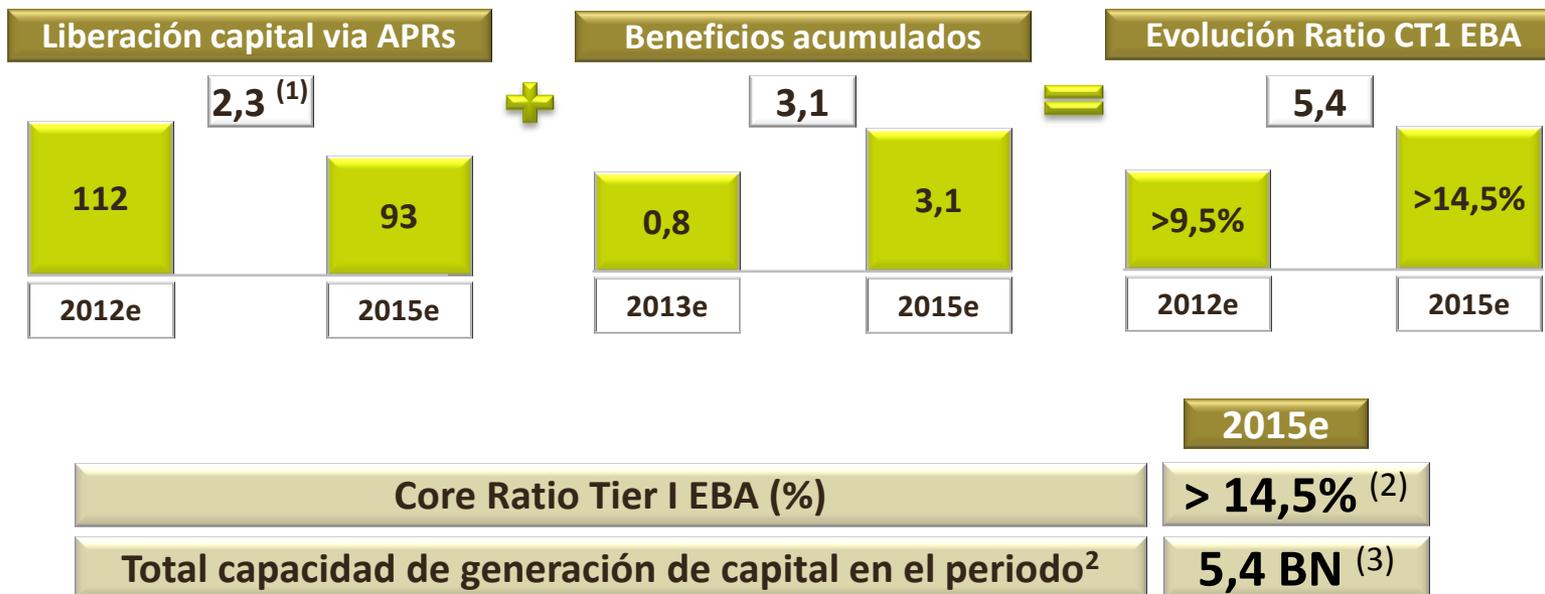
### CAPACIDAD DE GENERACIÓN DE LIQUIDEZ

Datos en miles de millones de euros	Acumulado 2013-2015
Resultado del periodo	3,1
Reducción del <i>gap comercial</i>	11,6
Carteras de valores	10,2
Variación de otros activos y pasivos	3,9
<b>Liquidez generada</b>	<b>28,8</b>

**La LIQUIDEZ generada durante el periodo cubre sobradamente los vencimientos de los tres ejercicios enmarcados en el Plan Estratégico, 23,5 Bn€**

Datos de Grupo BFA, miles mill. €

## B MODELO DE CAPITAL SOSTENIBLE



**Durante el periodo el Grupo genera un exceso de capital equivalente al 50% del capital post ampliación de capital en 2012**

<sup>1</sup> Combina exceso de capital en 2012e (€0,6 Bn) con liberación de capital por reducción de APRs (€1,7 Bn)

<sup>2</sup> No contempla pago de dividendos, si bien se espera que en 2014 la entidad retome la política de remuneración a los accionistas

<sup>3</sup> Exceso sobre 9% EBA

Datos de Grupo BFA, miles mill. €



## Índice

1. Recapitalización del Grupo BFA
2. Calidad de activos, liquidez y solvencia del Grupo BFA
3. Plan Estratégico del Grupo BFA 2012-2015



## 4. Conclusiones

## Conclusiones

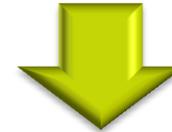
### Nuestro objetivo

Volver a ser entidad financiera sólida y sostenible y situarla entre las mejores de la banca comercial española



### Nuestra estrategia

Enfoque en nuestros clientes: particulares, PYMEs y empresas en territorios naturales



## Franquicia sólida y sostenible

Solvente

Rentable

Eficiente

## Conclusiones

**El Grupo da un salto cualitativo en términos de fortaleza financiera, rentabilidad y eficiencia**

**Objetivo Bankia 2015**

**SOLVENCIA**

EXCESO DE  
GENERACIÓN DE  
CAPITAL<sup>1</sup>

**> 5,4 Bn €**

CALIDAD DE LA  
CARTERA

**Coste del riesgo  
50 -55 p.b**

**EFICIENCIA**

RATIO DE EFICIENCIA

**40% - 45%**

**RENTABILIDAD**

ROE

**> 10%**

BENEFICIOS

**≈1,2 Bn€**

<sup>1</sup>No contempla pago de dividendos, si bien se espera que en 2014 la entidad retome la política de remuneración a los accionistas



**Banco** Financiero y  
de Ahorros S.A.

**Bankia Comunicación**  
[bankiacomunicacion@bankia.com](mailto:bankiacomunicacion@bankia.com)