

# Plan Estratégico 2018-2020

**Bankia**

Febrero 2018

Bankia

# Advertencia legal

Este documento ha sido elaborado por Bankia, S.A. (“Bankia”) 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 de Bankia, los cuales deberán estar sujetos a aprobaciones internas de Bankia.

Bankia 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 Bankia, pero Bankia 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 Bankia 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 futuros y no se da ninguna garantía respecto a las misma.

Este documento incluye, o puede incluir, información o consideraciones referidas a futuro. Dicha información o consideraciones representan la opinión y expectativas de Bankia relativas al desarrollo de su negocio y generación de ingresos, pero tal desarrollo puede verse sustancialmente afectado en el futuro por ciertos riesgos, incertidumbres y otros factores relevantes que pueden hacer que el esperado desarrollo de negocio y generación de ingresos difieran sustancialmente de nuestras expectativas. Estos factores incluyen, entre otros i) situación del mercado, factores macroeconómicos, directrices gubernamentales y de supervisión, ii) movimientos en los mercados de valores nacional e internacional, tipos de cambio y tipos de interés, así como cambios en el riesgo de mercado y operacional, iii) presión de la competencia, iv) cambios tecnológicos, v) procedimientos judiciales y de arbitraje, y vi) variaciones en la situación financiera o solvencia de nuestros clientes, deudores y contrapartidas. Información adicional acerca de los riesgos que podrían afectar la situación financiera de Bankia, puede ser consultada en el Documento de Registro aprobado e inscrito en el Registro Oficial de la Comisión Nacional del Mercado de Valores .

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.

Este documento no revela todos los riesgos ni otros aspectos significantes relacionados con la inversión en los valores/ operaciones de Bankia. 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. Este documento no es un folleto para los valores que se describen en el mismo. Los potenciales inversores sólo deben suscribir valores de Bankia teniendo en cuenta la información publicada en el correspondiente folleto de Bankia y no sobre la base de la información contenida en este documento

# PLAN ESTRATÉGICO 2018-2020

**1**

**NUESTRO PUNTO DE PARTIDA Y VISIÓN A FUTURO**

D. José Ignacio Goirigolzarri  
Presidente

**2**

**LINEAS DE ACTUACIÓN DEL NUEVO PLAN**

D. José Sevilla  
Consejero Delegado

**3**

**DETALLE FINANCIERO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

D. Leopoldo Alvear  
Director Financiero

**4**

**CONCLUSIONES**

D. José Ignacio Goirigolzarri  
Presidente

1

# NUESTRO PUNTO DE PARTIDA Y VISIÓN A FUTURO

> Plan Estratégico

Nuestro camino: 2012-2017

¿De dónde venimos?



2012 - 2013



Recapitalización y Reestructuración



2014 - 2015



Evolución de nuestro modelo de negocio



2016 - 2017



Posicionamiento

PLAN  
ESTRATÉGICO  
2012-2015

PLAN DE  
REESTRUCTURACIÓN  
2012-2017

Hemos cumplido los **objetivos**

> Plan Estratégico

Bien posicionados para el nuevo Plan Estratégico

Cierre del Plan de Reestructuración...

Con un fuerte dinamismo comercial

Mejora en cuotas de productos de alto valor: Consumo, FFII y Planes de Pensiones

Con una importante mejora del nivel de activos no productivos

Reducción de 11 Bn de euros (-49%) en activos no productivos desde 2013

Con una demostrada capacidad de generar capital de manera orgánica

+635pbs de CET1FL generados desde 2013 y 1.160 MM de euros en dividendos acumulados

Y comienzo de una nueva etapa consolidados como **cuarta entidad financiera**

> Plan Estratégico

¿Qué ha cambiado desde 2012?

**Regulación**

- Capital (MREL, Basilea IV, IFRS 9, SREP)
- Modelo de Negocio (MiFID II, PSD2 , GDPR)

**Tecnología**

- Desarrollos tecnológicos (IA, Big Data, Digitalización)
- Nuevos competidores (Fintech y tecnológicas)

**Hábitos de clientes**

- Modelo de relación
- Clientes más exigentes (comercialización-comparabilidad)

> Plan Estratégico

¿Qué es lo que no cambia?



> Plan Estratégico

Mejores prácticas en Gobierno Corporativo

NÚMERO DE CONSEJEROS	<b>11</b>
% CONSEJEROS INDEPENDIENTES	<b>63,6%</b>
PRESIDENTE EJECUTIVO	<b>Sí</b> Contrapeso Lead Director y CEO
LEAD DIRECTOR (CONSEJERO INDEPENDIENTE COORDINADOR)	<b>Sí</b> Duración máxima 3 años
EVALUACIÓN DEL CONSEJO	<b>Sí</b>
EVALUACIÓN DEL PRESIDENTE	<b>Sí</b> Dirigida por el Lead Director

Reconocimiento por parte de la agencia **“Proxy Advisor”** más influyente del mercado



ISS Governance  
QuickScore 3.0

GOVERNANCE  
QualityScore

**1**

**OBJETIVO 2020: Mantener la calificación**

> Plan Estratégico

Equipos Comprometidos

Valoración

De nuestros clientes

**97,9%**

Satisfacción clientes particulares con su gestor de confianza

**95,0%**

Satisfacción de clientes empresas con el gerente

**92,4%**

Satisfacción con el gestor Conecta con tu Experto

Interna

**87,8%**

Satisfacción de los empleados con los gestores de personas

**8,63**

Valoración ascendente del Equipo Directivo (Top 300)

Compromiso

> **81,7%** de empleados dispuesto a asumir más responsabilidad en su puesto de trabajo

> **7.357** empleados con certificación MiFID II

Valores y Estilo de Dirección

> **+1,5 millones** de horas de formación vinculada a negocio

> **2.156 personas** en programas de habilidades directivas y estilo directivo.

> **894 empleados** con planes de carrera individualizados para sucesión de directivos

Diversidad

> **54%** mujeres en plantilla

> **33%** mujeres en puestos directivos

> **50%** mujeres en nombramientos de puestos directivos en 2017

> Compromiso de llegar al **40% de mujeres en puestos directivos en 2020**

> Plan Estratégico

Reconocimiento Social

Para continuar mejorando, queremos poner el foco en los principales retos de la sociedad actual



Educación y empleo

- Fundación FP Dual  
**FP DUAL+**
- Programa Empleo en Red ayuda a nuestros clientes desempleados
- Educación para la reinserción laboral de personas mayores

Medioambiente



- Plan de Ecoeficiencia y Cambio Climático 2017–2020
- 100% de la energía consumida en Bankia es renovable
- Productos sostenibles:  
Préstamo consumo, fondo inversión sostenible...



Digitalización Responsable

- Privacidad: nombramiento de Director de Protección de Datos y Privacidad
- Ciberseguridad

## Prioridades Estratégicas de Bankia

El **CLIENTE** es el centro de nuestra estrategia

1 **Posicionamiento** basado en la escucha

2 Mejora de **procesos** para servir de forma eficiente y excelente a nuestros clientes

3 Permanente adaptación de nuestro **modelo de distribución** para servir mejor a nuestros clientes

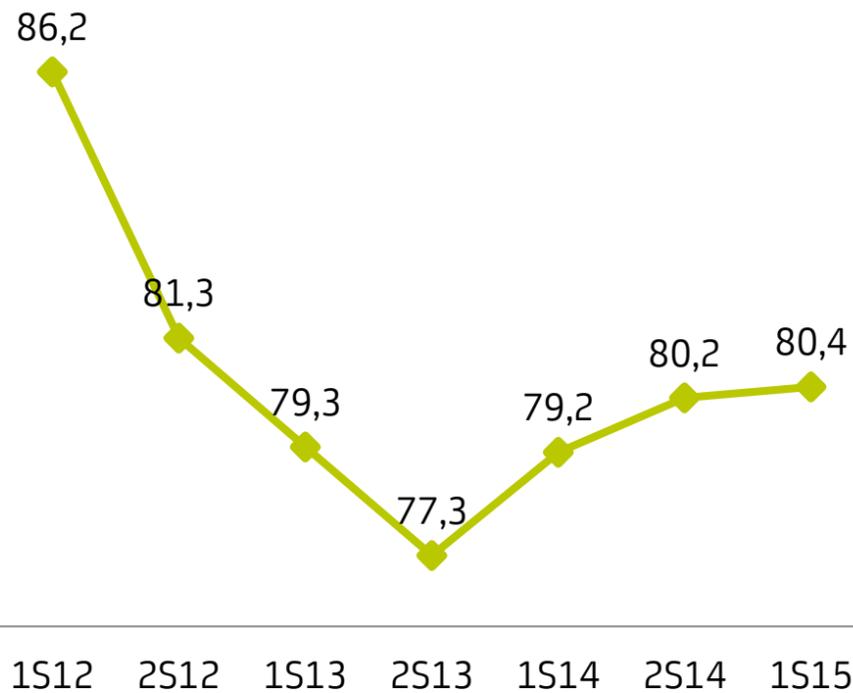
Pilares del Negocio: **PERSONAS y TECNOLOGÍA**

> Estrategia

1. Posicionamiento

Reflexión estratégica 2015: Íbamos a cumplir con los objetivos, pero...

La satisfacción de clientes no era suficiente



Escucha activa de clientes

- > 100.000 encuestas a clientes
- > 100 focus group
- > 10.300 respuestas de clientes
- > Análisis de quejas de clientes

Posicionamiento

-  **CERCANÍA**  
Servicio personalizado
-  **SENCILLEZ**  
Productos simples
-  **TRANSPARENCIA**  
Productos/Servicios adaptados a nuestros clientes

¿es posible una **diferenciación** dentro del sector financiero?

> Estrategia

1. Posicionamiento

...nuevo posicionamiento lanzado en 2016...

**Posicionamiento**

Iniciativas con clientes

- > Cuenta SIN (+280.000 nóminas domiciliadas)
- > Cuenta On (+230.000)
- > Hipoteca SIN (Nuevas hipotecas 2,3x vs 2016)

Adaptación de nuestra organización

Objetivo: Ser una organización Cercana, Sencilla y Transparente

- > Reorganización interna
- > Planes de acción: +1.000 hitos comprometidos
- > +27.000 encuestas de satisfacción internas

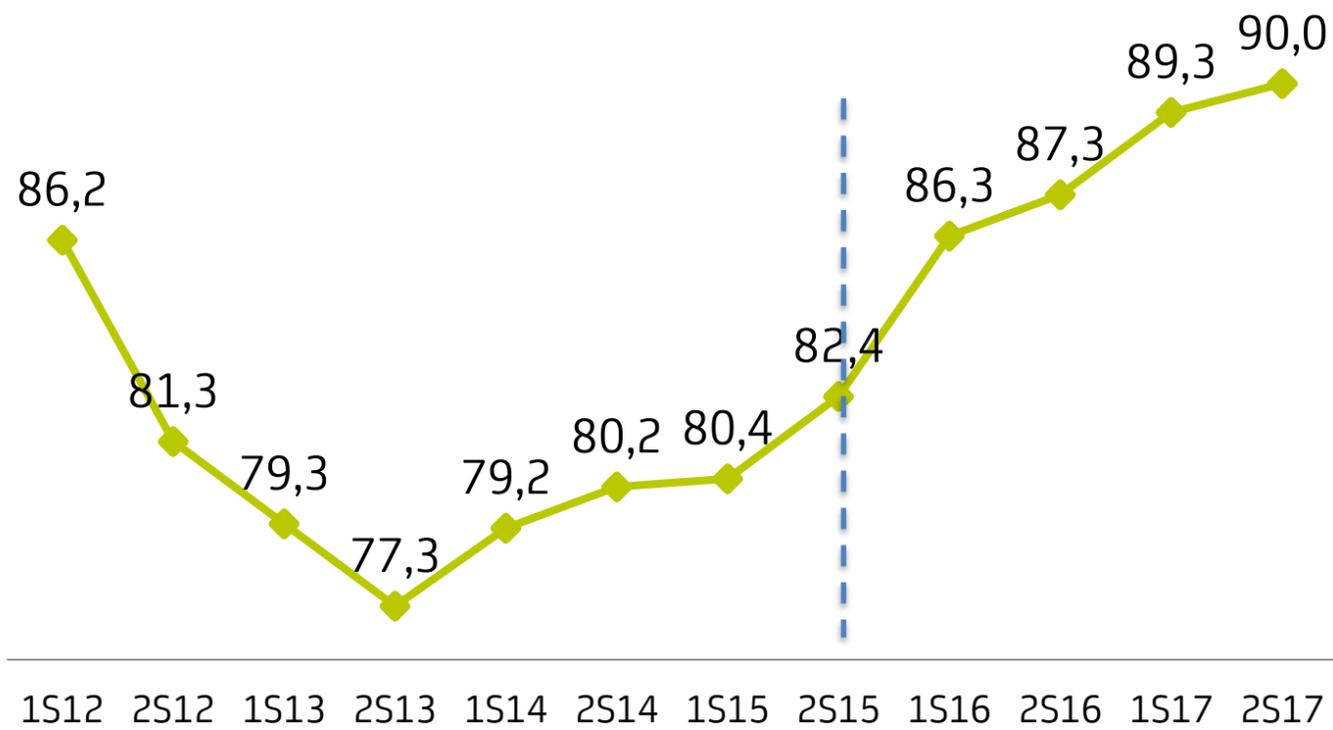
La **satisfacción** del cliente es la variable clave de nuestra gestión

> Estrategia

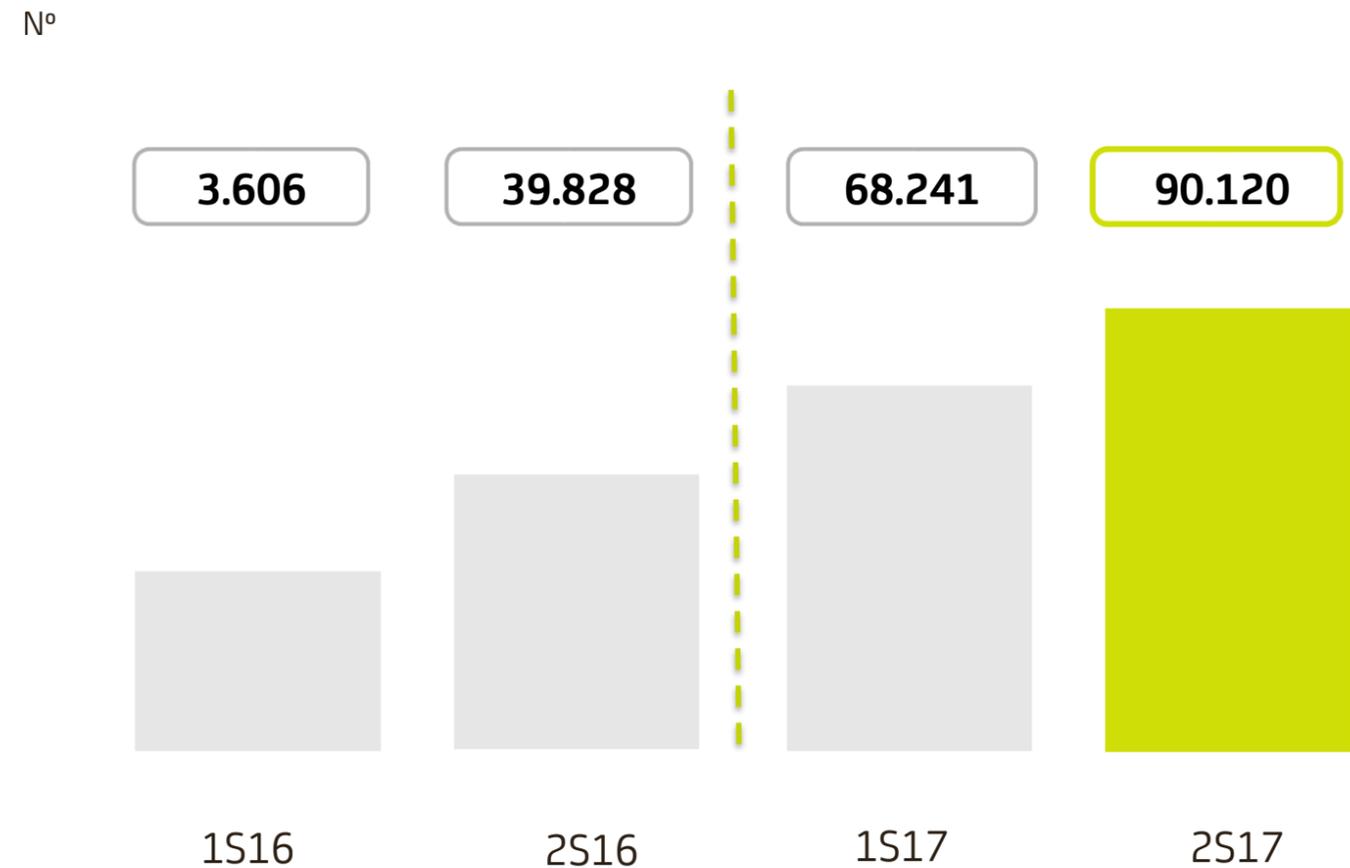
1. Posicionamiento. Banca de Particulares

Conseguimos una **diferenciación** dentro del sector financiero

Satisfacción de clientes



Incremento neto de clientes

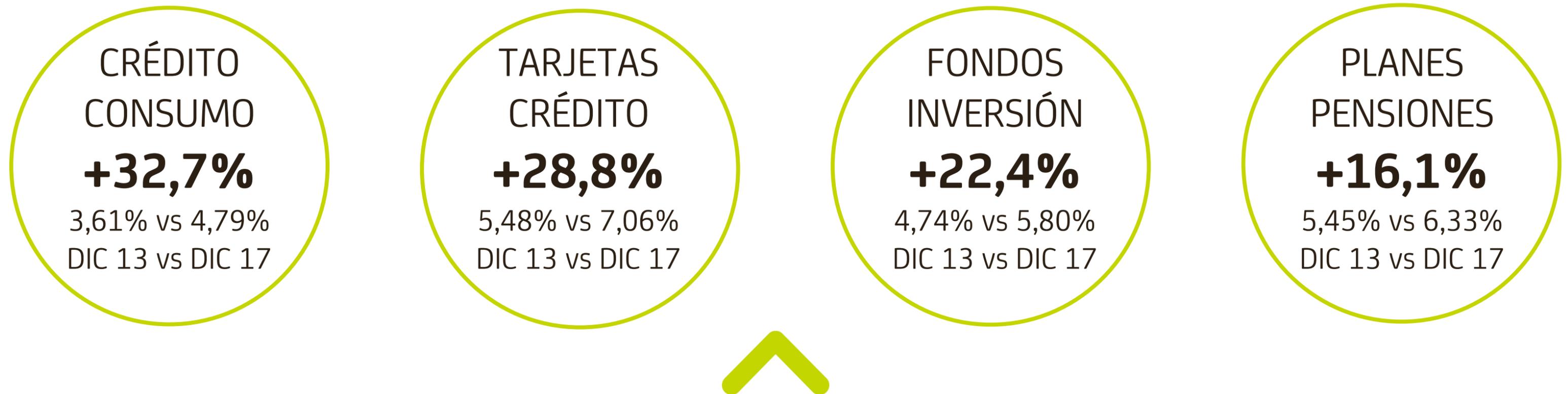


Incremento de **+280.000 nóminas** domiciliadas en los dos últimos años

> Estrategia

1. Posicionamiento. Banca de Particulares

La satisfacción de nuestros clientes nos permite obtener mayores niveles de vinculación



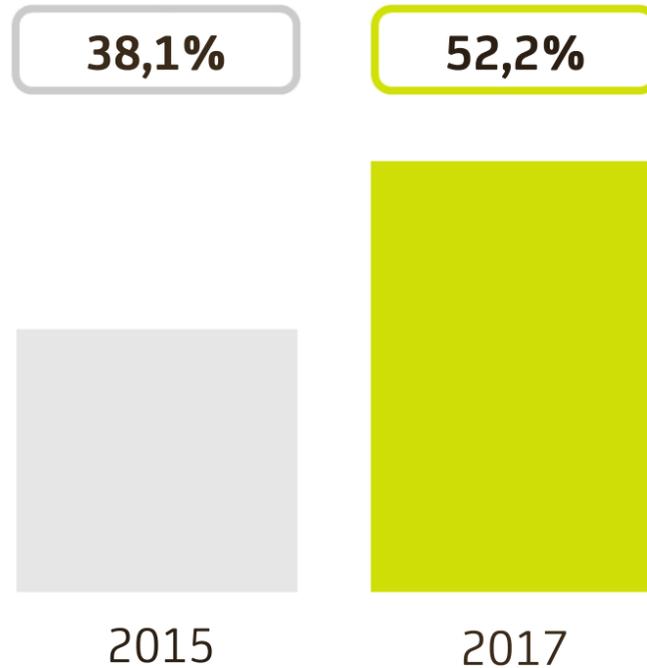
Incremento significativo de nuestras **cuotas** de Mercado en productos clave

> Estrategia

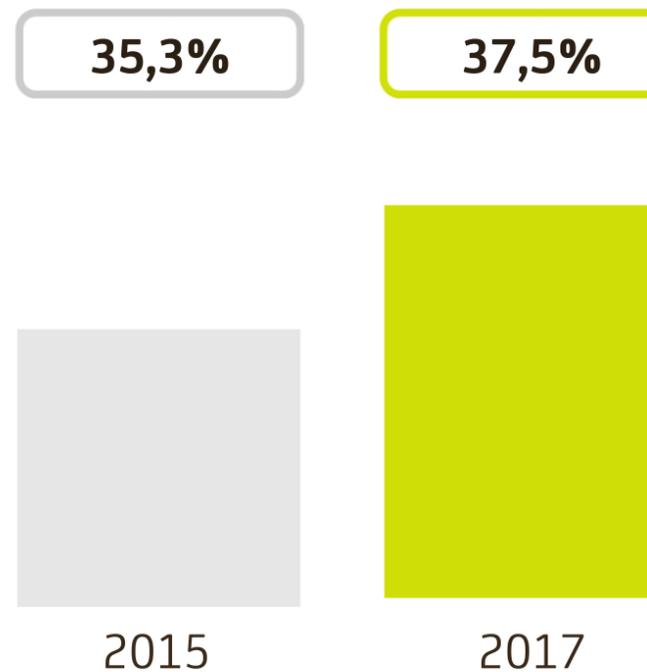
1. Posicionamiento. Banca de Empresas

También comenzamos la transformación del negocio de empresas...

Nivel de recomendación (NPS)



% Empresas que trabajan con Bankia



Incremento de clientes Banca de Empresas (>50.000€ inversión)



**95,2%** nivel de satisfacción en 2017

% Empresas con facturación entre 6 y 300Mn de €

Fuente: Elaboración propia

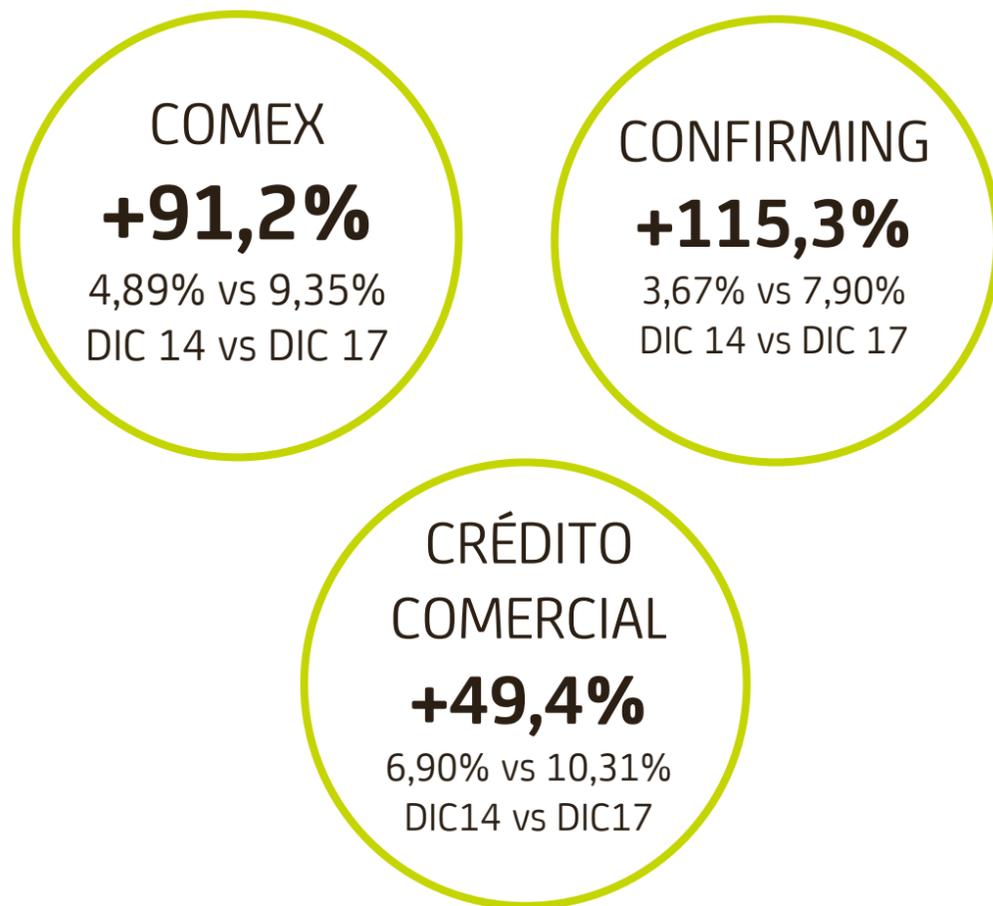
Fuente: Elaboración propia

> Estrategia

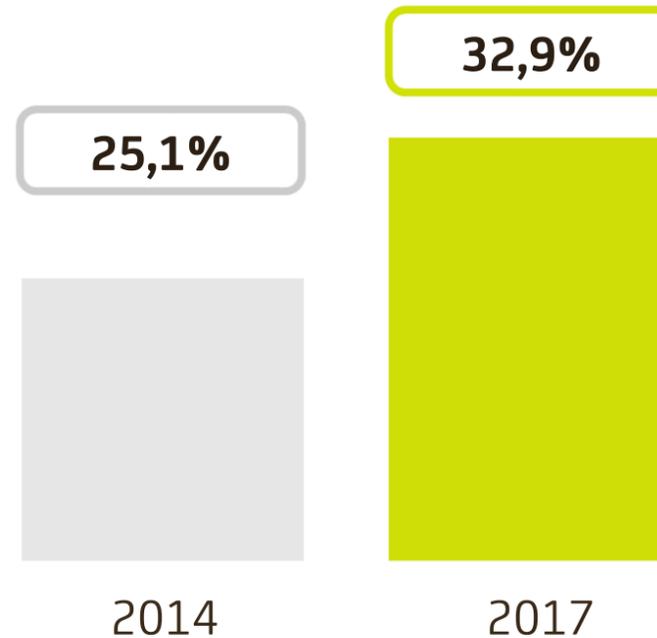
1. Posicionamiento. Banca de Empresas

Esfuerzo por cambiar un balance muy orientado al largo plazo: foco en el circulante

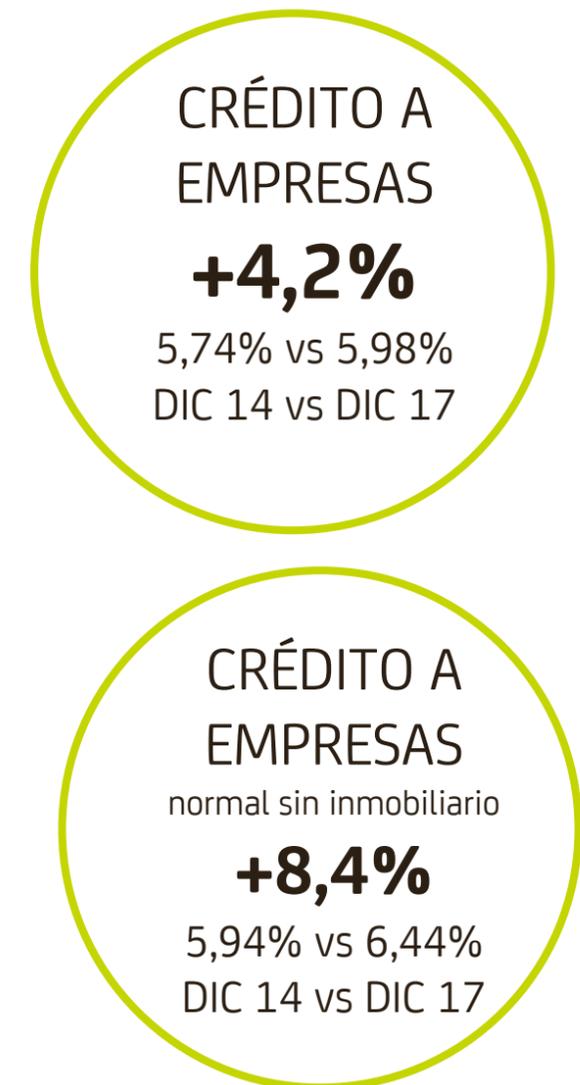
Crecimiento cuotas circulante



% Circulante sobre total



Cuotas de crédito Empresas



> Estrategia

1. Posicionamiento. Clientes

Objetivos 2020

	B. Particulares	B. Negocios
Incremento <b>número clientes</b>	+5%	+20%
<b>Satisfacción</b> de clientes	92%	95%
<b>Cuotas</b> de mercado	Consumo, Fondos y Seguros >7%	~8%

> Estrategia

Un servicio excelente y sostenible exige un alto nivel de eficiencia...

... que sólo es posible a través de la **tecnología**

Eficiencia en PROCESOS

Mejora la experiencia de  
CLIENTE

Visión global del impacto de la **tecnología**

> Estrategia

2. Mejora de Procesos

Rediseño de procesos 2015-2017: multicanalidad, captura de datos y eficiencia

Ahorro de tiempo en oficina por mejora de Procesos

2014-2017



Abrir una Cuenta Vista

> **55%**



Conceder y desembolsar un préstamo Hipotecario

> **40%**



Dar una Tarjeta de Crédito

> **49%**



Impacto en la plantilla red

2014-2017

Empleados en red oficinas

> **-1.200**  
**-12%**

Multicanalidad

> **+650**

Reducción Neta

> **-550**

Segunda revisión de procesos en 2018-2020: integración de BMN e inteligencia artificial

> Estrategia

3. Modelo de Distribución

Necesidad de adaptarnos a nuestros clientes de forma continua...

La tendencia hacia la digitalización y movilidad de nuestros clientes es evidente



Clientes que usan canales online habitualmente

**+51%**  
DIC 17 vs DIC 14



% Clientes que realizan compras online

**21%**  
Sobre total de compradores



Utilización del móvil

**x2**  
DIC 17 vs DIC 14

**67%**  
De clientes digitales

> Estrategia

3. Modelo de Distribución

...pero esto no debe esconder que nuestra realidad es **multicanal**



de nuestros clientes se relacionan en exclusiva con las oficinas



de nuestros clientes usaron la oficina además de otros canales (últimos 12 meses)



de los clientes que realizaron compra digital, también realizaron compras en oficina

El **83,9%\*** de los clientes en el mercado usaron la oficina además de otros canales

> Estrategia

3. Modelo de Distribución

Nuestros clientes requieren una combinación de modelos...

... a los que tenemos que adaptarnos



Distintos grupos de clientes con cambios constantes de comportamiento



Flexibilidad y Rapidez de respuesta

Adicionalmente, tener una **persona de referencia** incrementa notablemente el **grado de satisfacción**

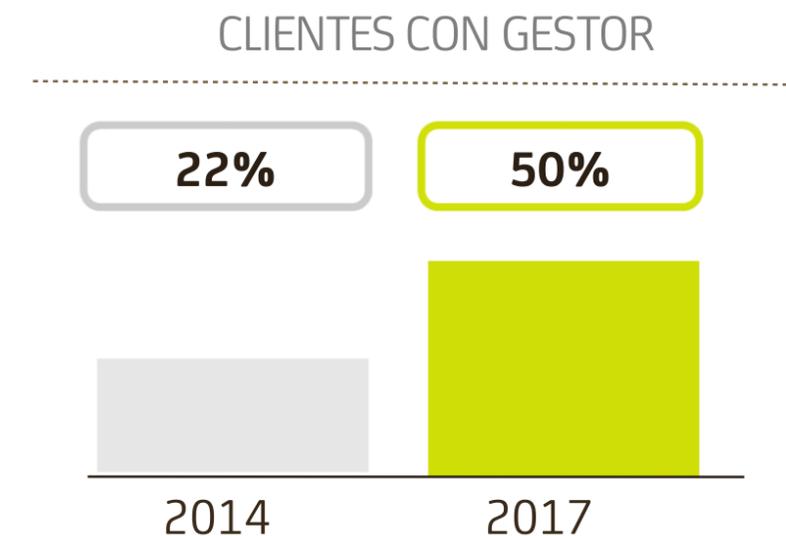
> Estrategia

3. Modelo de Distribución

Estamos respondiendo con la adaptación de nuestro modelo...



... Incrementando la personalización



Fuente: Elaboración propia

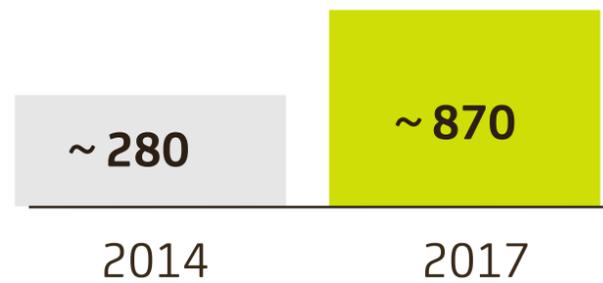
La adaptación futura de nuestro modelo dependerá de **nuestros clientes**

> Estrategia

3. Modelo de Distribución

...y con una gestión crecientemente eficiente, que es un elemento clave para el futuro

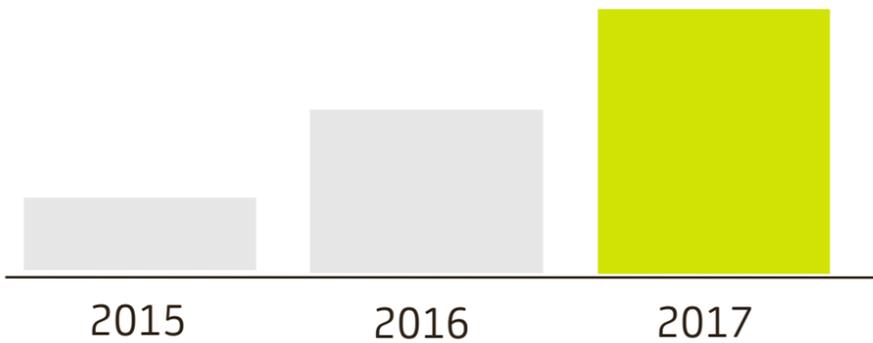
# CLIENTES / GESTOR OFICINA



~ 2.100 gestores

Fuente: Elaboración propia

NPS-PARTICULARES



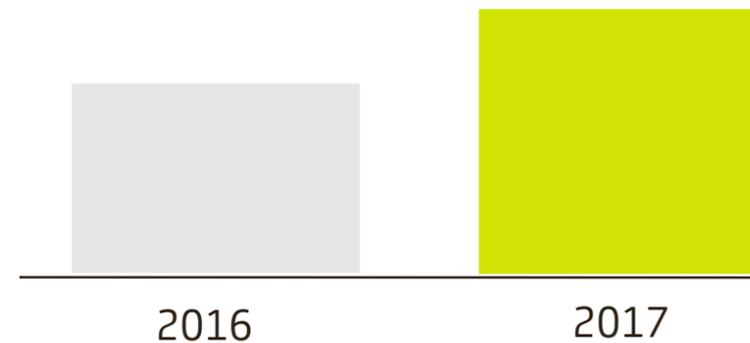
# CLIENTES / GESTOR CONECTA



~90 gestores — ~500 gestores

Fuente: Elaboración propia

NPS – CONECTA CON TU EXPERTO



VENTA PRODUCTOS / EMPLEADO MES



2014 2017

La eficacia de la red mejora incrementando la calidad del servicio

Fuente: Elaboración propia

> Estrategia

3. Modelo de Distribución

¿Cómo continuar mejorando el Modelo Comercial?

**A**

## Aplicación de **Big Data**

**Distribución de la acción comercial en base a  
gestión de clientes en lugar de productos**

- > Definición de contactos en función de propensiones de los clientes
- > Leads priorizados por cliente, gestor y canal

**B**

## Mejores **herramientas para el gestor**

- > Mejor información de clientes, “**Robo4Advisor**”, etc..

> Estrategia

3. Modelo de Distribución

De manera paralela, avanzamos en nuestros canales digitales

No existen ventajas competitivas estables

Empezamos en 2015...

-  Nuevo portal Bankia.es
-  Nueva App
-  Rediseño Bankia online



**Nuestros canales digitales se encuentran al mismo nivel que los de nuestros competidores**

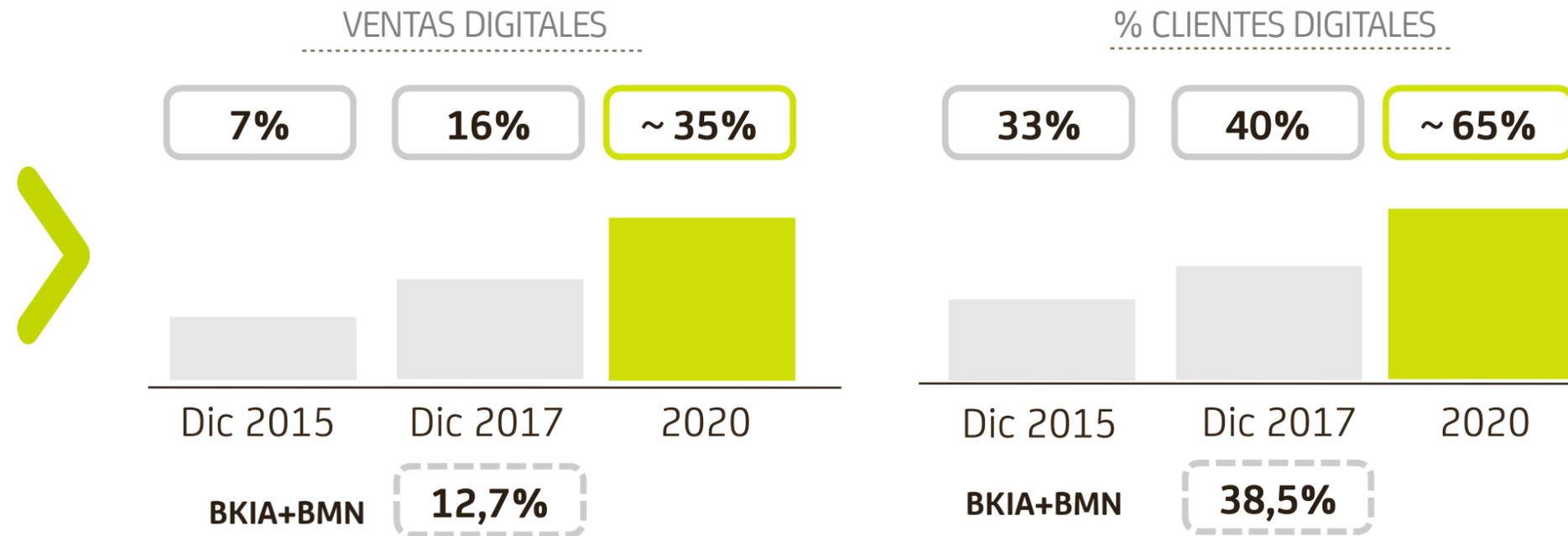


> Estrategia

3. Modelo de Distribución

Acompañando a nuestros clientes en el proceso de digitalización de su relación con el banco

Objetivos 2020...



Objetivo:  
+2 mn clientes digitales

Y continuaremos invirtiendo para poner a disposición de nuestros clientes las mejores plataformas

Inversión Tecnología 2018-2020  
€ 1bn

De la que, inversión "change": 51,7%

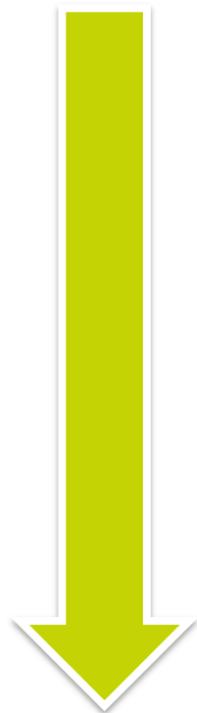
> Estrategia

3. Modelo de Distribución

¿Qué esperamos en el futuro?

Vemos diferentes horizontes temporales...

2018



Medios de pago

Campo competitivo en los próximos tres años

Open Business

En proceso de preparación de la plataforma. Será factor competitivo relevante para el próximo plan estratégico

Nuevas tecnologías

Seguimiento y pruebas del avance en tecnologías más maduras (inteligencia artificial) y emergentes (blockchain)

Estrategia de colaboración en **FINTECH**

> Estrategia

3. Modelo de Distribución

El principal reto en el horizonte de nuestro Plan Estratégico son los **PAGOS**

Partimos de una **muy buena posición** competitiva

Ejemplo en tarjetas

Del total de **compras** con tarjeta en España, el **11,62%** se realiza con tarjetas Bankia

El **12,22%** de los **cobros** con tarjeta que se realizan en España se realizan a través de TPVs de Bankia

## Alianzas estratégicas

para asegurar posición dominante

(medios de pago e intermediarios)

Facilitar a nuestros clientes todos los medios de pago disponibles en el mercado

Facilitar a empresas y comercios iniciadores de pago que les permita cobrar por cualquier método de pago disponible en el mercado

> Estrategia

Prioridades Estratégicas de Bankia

El **CLIENTE** es el centro de nuestra estrategia

**Prioridades Estratégicas** para servir mejor a nuestros clientes:

- > Posicionamiento
- > Mejora de procesos
- > Modelo de distribución

Para llevar a cabo una **Excelente Implementación...**

- > **Rapidez** en el despliegue
- > **Flexibilidad y capacidad de adaptación** en un entorno cambiante
- > Tenemos una capacidad demostrada de **ejecución**

> Objetivos Estratégicos 2020

¿A qué aspiramos?

**Nuestro objetivo: ser el mejor Banco de España**

**Rentabilidad**  
Sostenible

Eficiencia

Solvencia

**Clientes**  
satisfechos

**Equipos**  
comprometidos

**Reconocimiento**  
social

**Generando valor para nuestros accionistas**

> Objetivos Estratégicos 2020

Rentabilidad Sostenible

	2020E
ROE <sup>(1)</sup>	10,8%
Ratio Eficiencia	<47%
NPAs	<6%
Solvencia <small>CET1 FL</small>	12%
BDI	~ €1,3 Bn

Modelo de **Generación Orgánica** de Capital

> Objetivos Estratégicos 2020

El cumplimiento de este Plan Estratégico nos permitirá...

Política de distribución de capital



Un **cash pay out** ordinario en el entorno del 45-50%



Y la devolución del exceso de **capital** por encima del 12% CET1 FL



Retribución total estimada > € 2.500mn<sup>(1)</sup>

2

## LÍNEAS DE ACTUACIÓN DEL NUEVO PLAN

**1**

**ENTORNO MACROECONÓMICO**

**2**

**EJES DE NUESTRO PLAN ESTRATÉGICO**

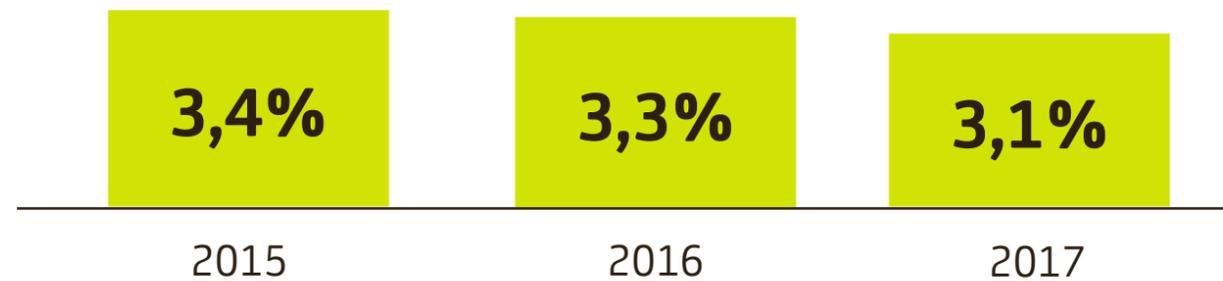
> Entorno macroeconómico

Evolución macro general

**Evolución principales magnitudes macroeconómicas**

**PIB**

Variación interanual



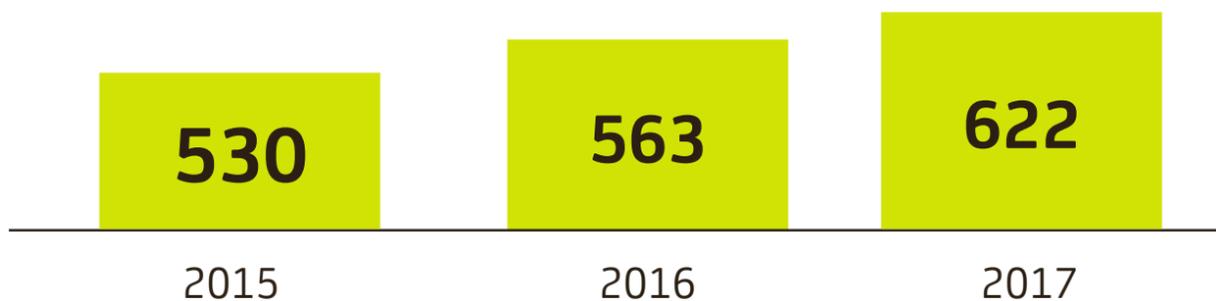
**TIPOS DE INTERÉS**

Euribor 12M – datos cierre año



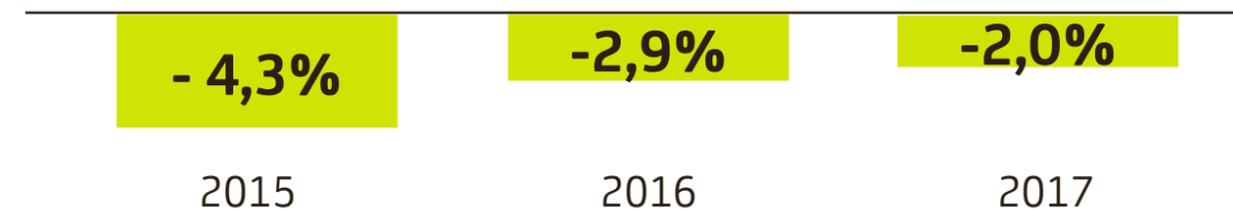
**CREACIÓN DE EMPLEO**

Variación anual afiliados a la Seguridad Social (miles)



**EVOLUCIÓN DEL CRÉDITO**

Crédito hogares y empresas en España – Variación interanual

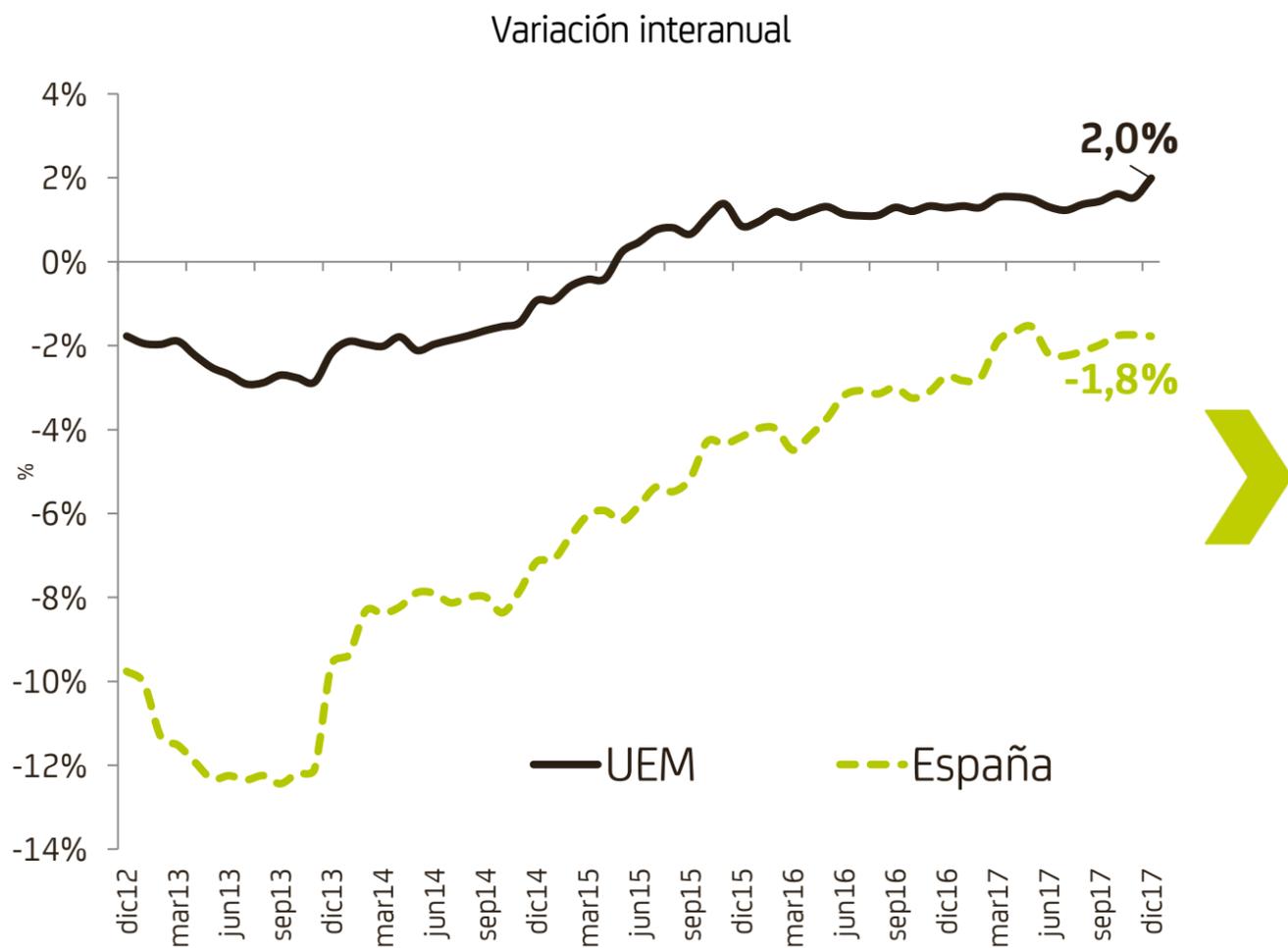


> Entorno macroeconómico

Evolución del crédito en España

**El crédito en España ha crecido por debajo de la media europea**

EVOLUCIÓN CRÉDITO A EMPRESAS Y HOGARES – UEM / ESPAÑA

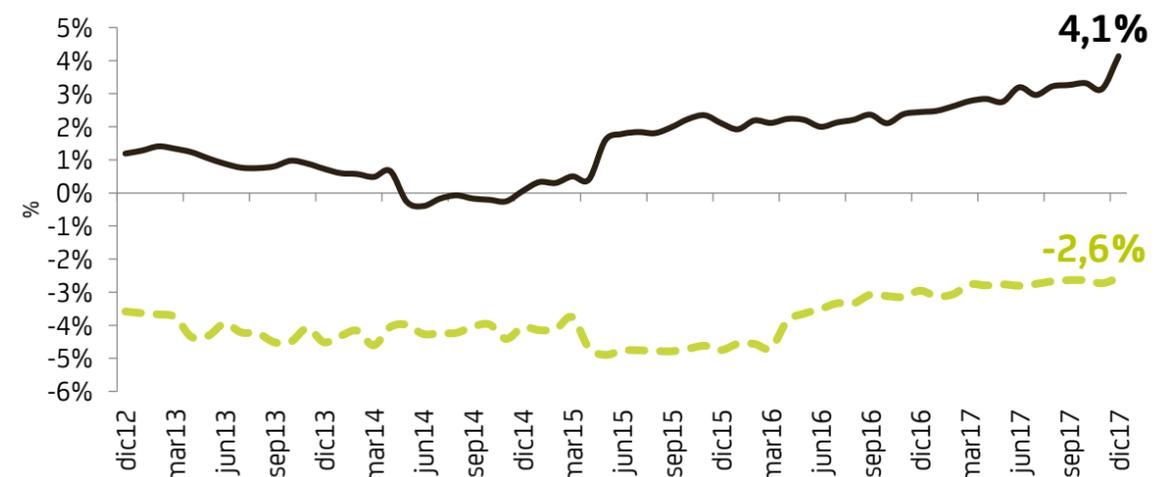


EVOLUCIÓN CRÉDITO

**VIVIENDA**

UEM/ESPAÑA

Variación interanual

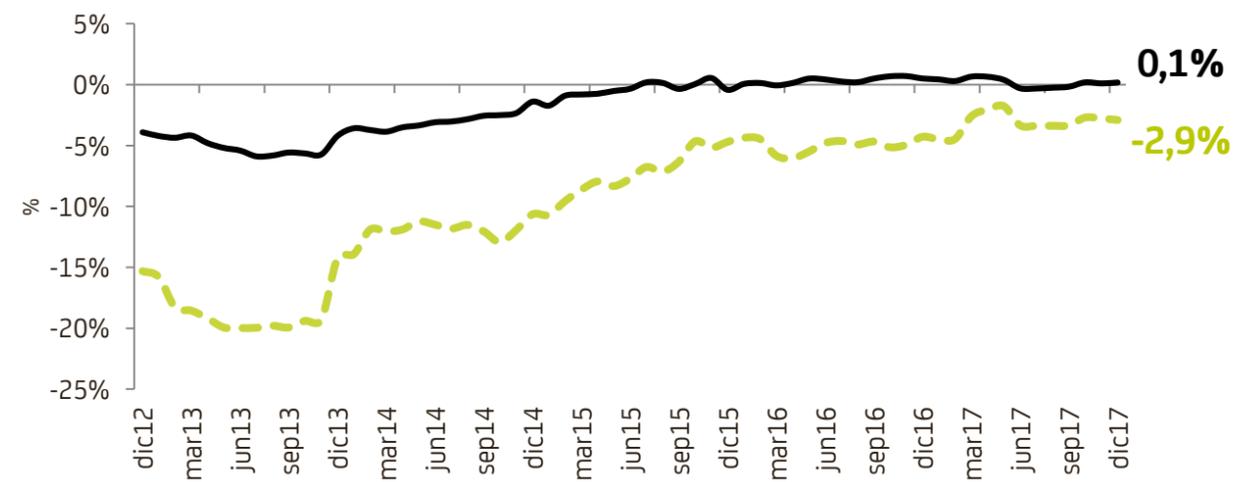


EVOLUCIÓN CRÉDITO

**EMPRESAS**

UEM/ESPAÑA

Variación interanual



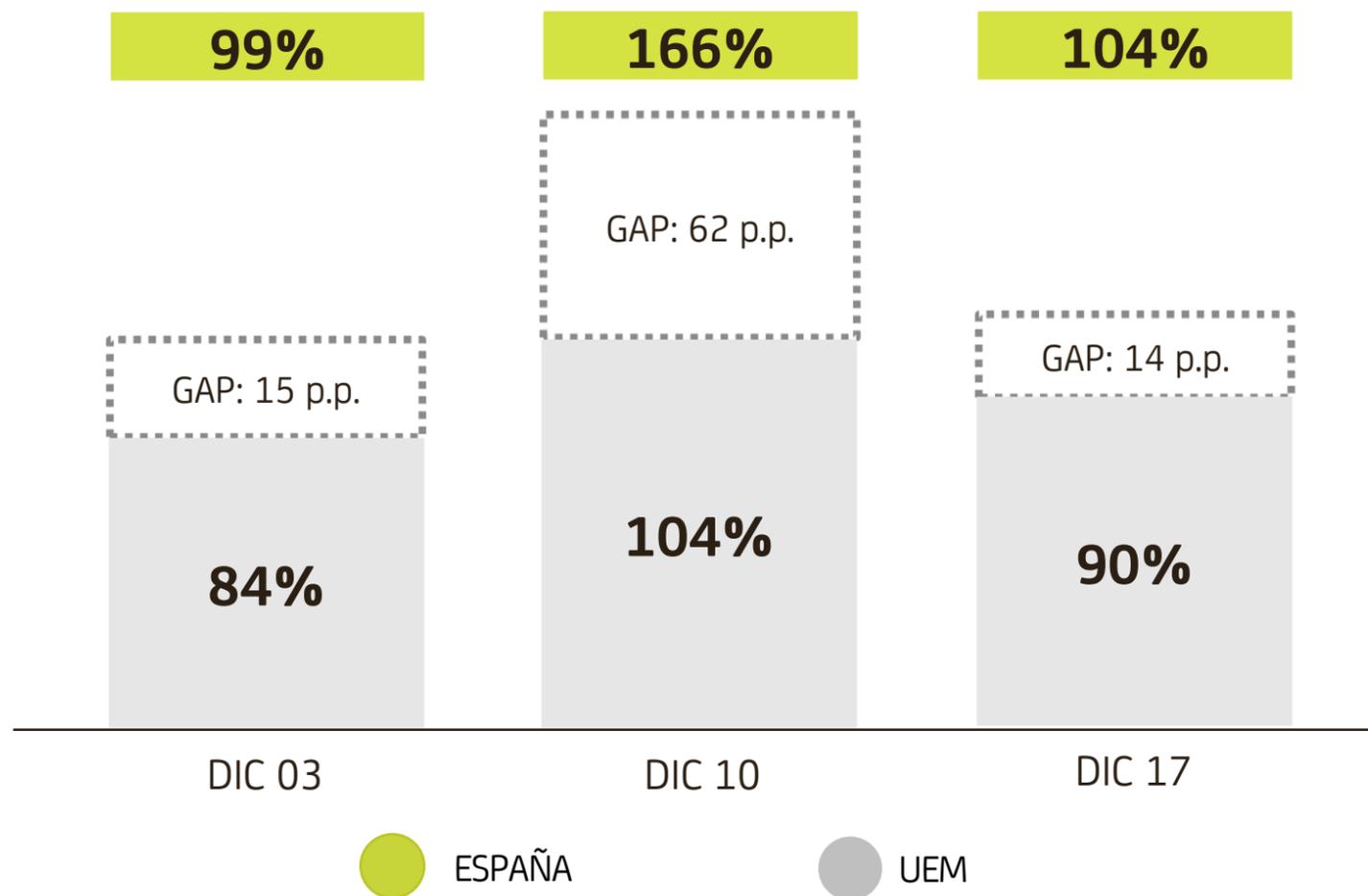
> Entorno macroeconómico

Endeudamiento sobre PIB

**El proceso de desapalancamiento en España ya se ha realizado en su mayor parte**

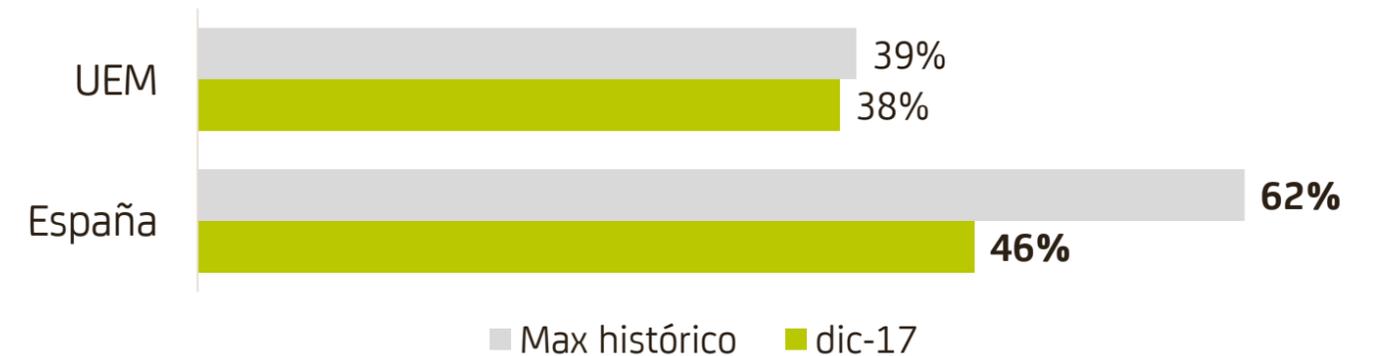
CRÉDITO A EMPRESAS Y HOGARES SOBRE PIB

% Endeudamiento s/PIB



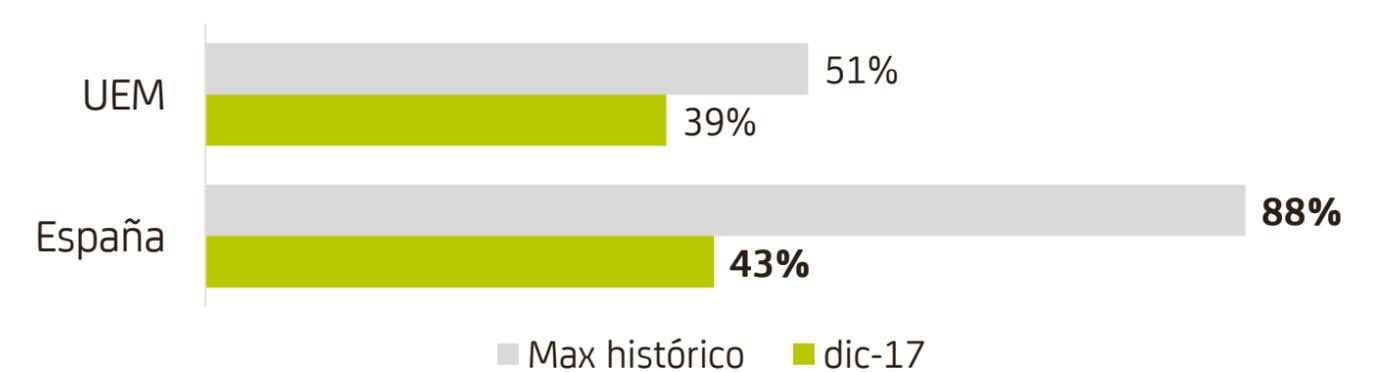
CRÉDITO A VIVIENDA SOBRE PIB

% Endeudamiento s/PIB



CRÉDITO A EMPRESAS SOBRE PIB

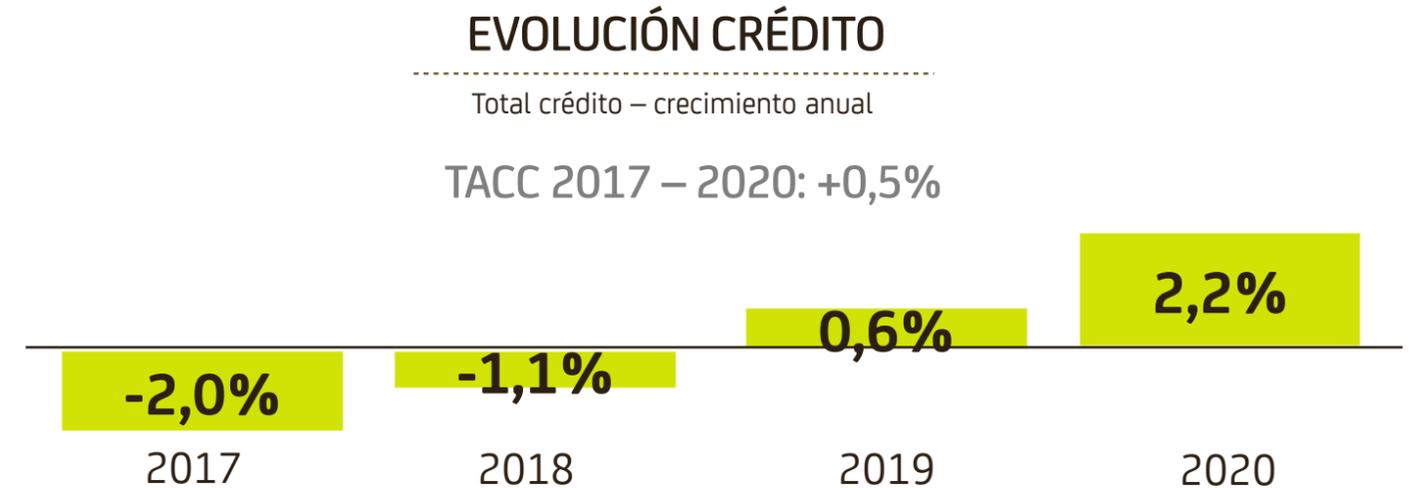
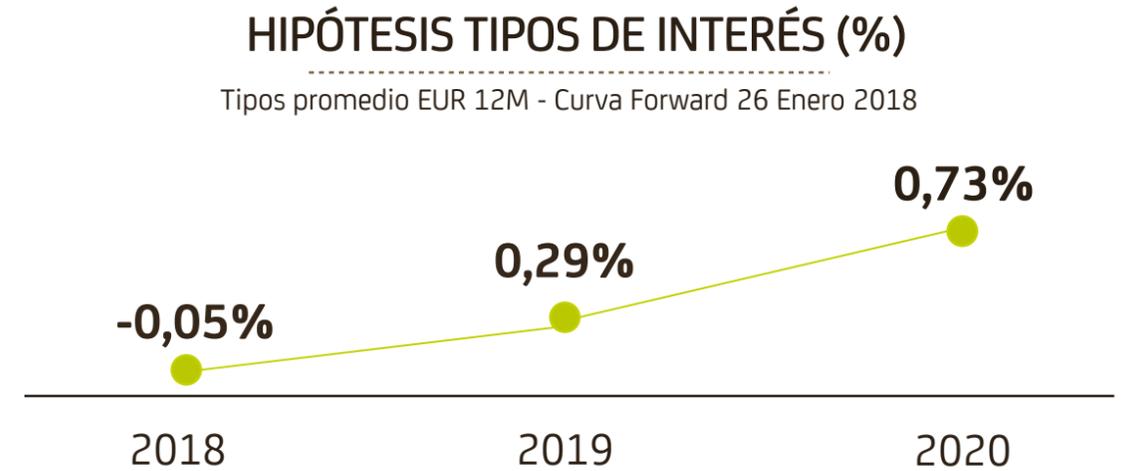
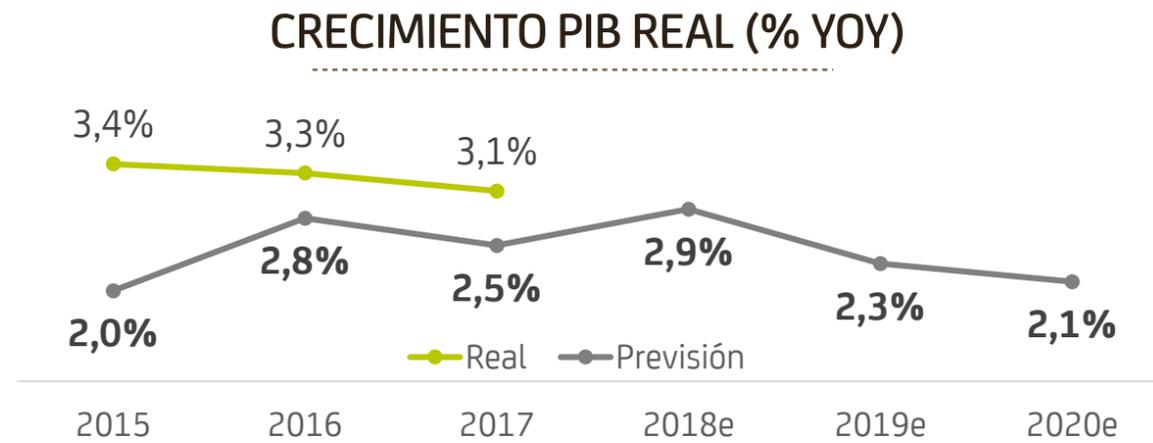
% Endeudamiento s/PIB



> Entorno macroeconómico

Hipótesis macroeconómicas 2017-2020: principales magnitudes

**Principales hipótesis que sustentan nuestras proyecciones**

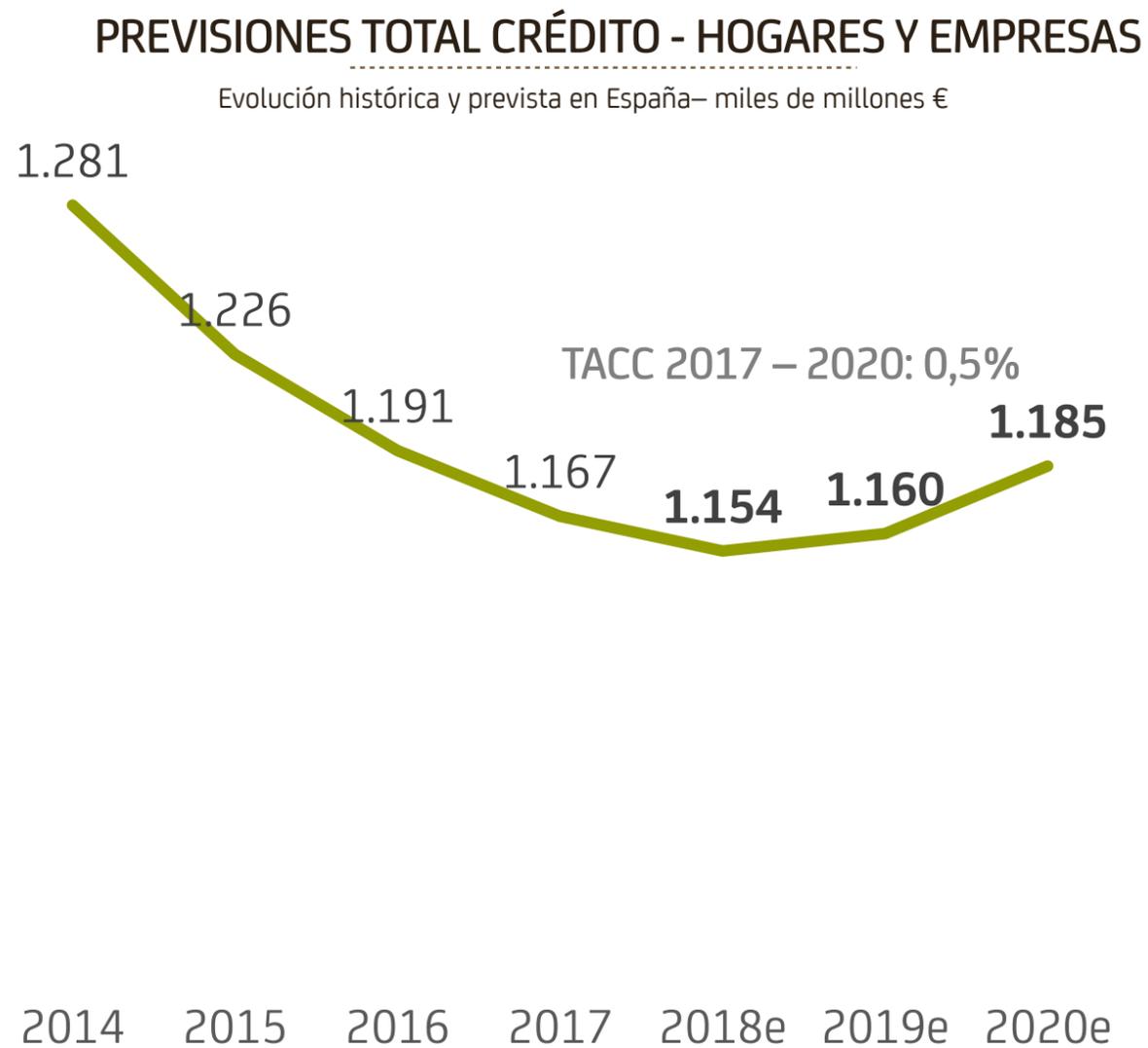


**Tendencias macroeconómicas favorables al crecimiento del negocio bancario y a la mejora de la calidad de los activos**

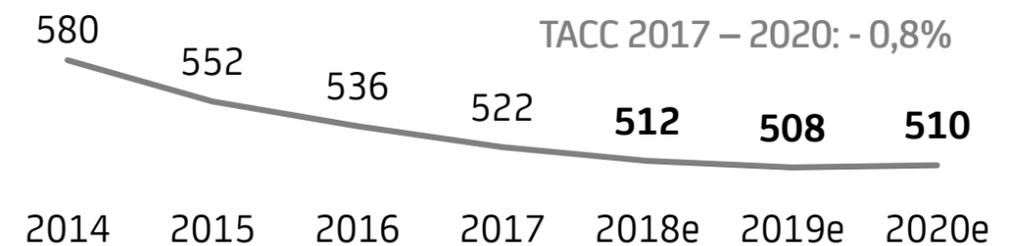
> Entorno macroeconómico

Hipótesis macroeconómicas 2017-2020: evolución del crédito en España

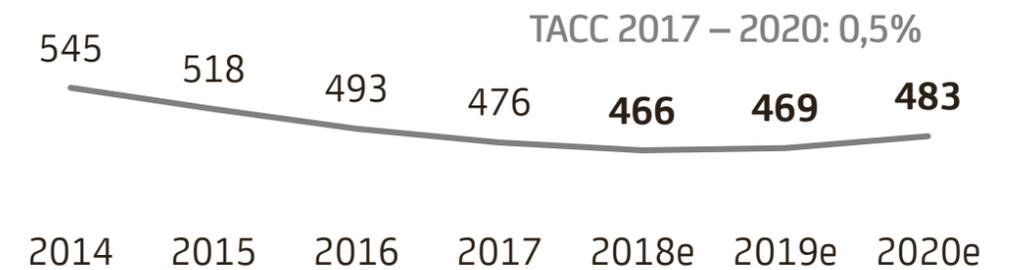
**Tendencia de crecimiento sectorial en crédito**



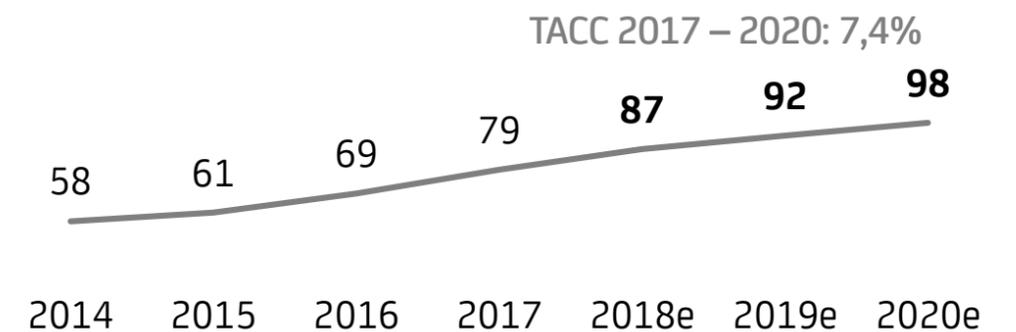
PREVISIONES CRÉDITO VIVIENDA  
En España  
Miles de millones €



PREVISIONES CRÉDITO EMPRESAS  
En España  
Miles de millones €



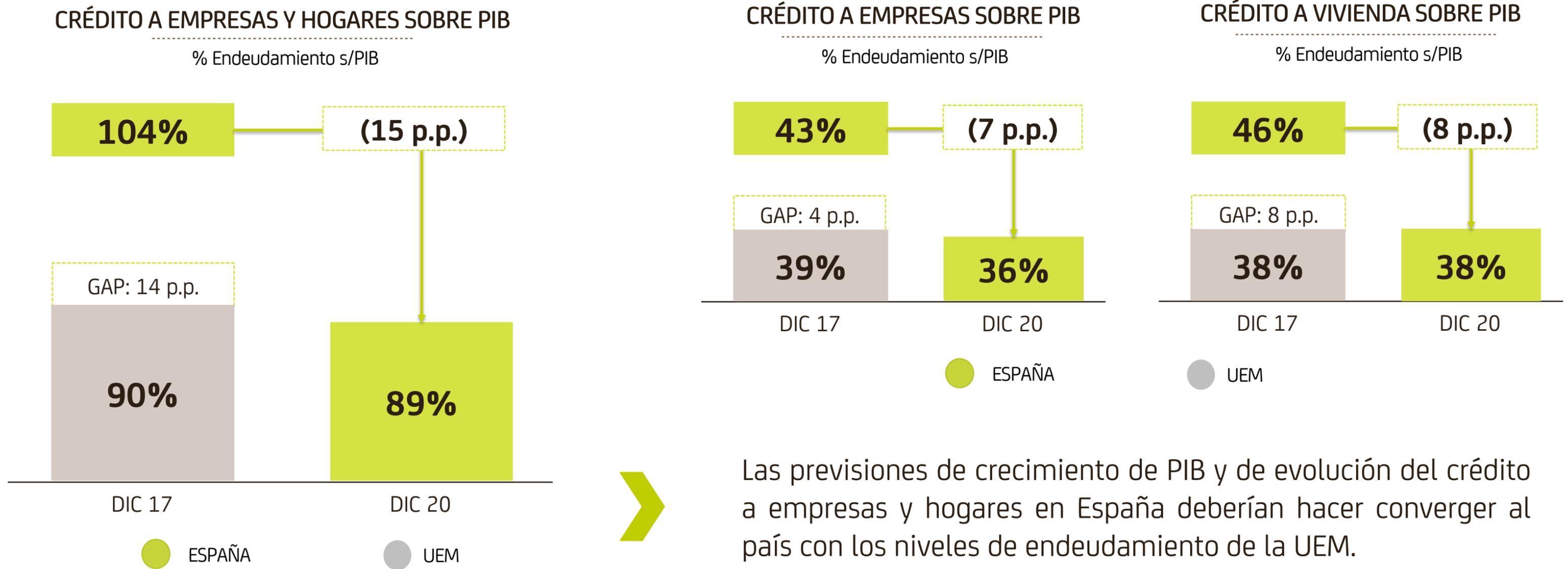
PREVISIONES CRÉDITO CONSUMO  
En España  
Miles de millones €



> Entorno macroeconómico

Hipótesis macroeconómicas 2017-2020: niveles de endeudamiento

**El escenario proyectado nos permite converger con la UEM en apalancamiento de hogares y empresas**



Las previsiones de crecimiento de PIB y de evolución del crédito a empresas y hogares en España deberían hacer converger al país con los niveles de endeudamiento de la UEM.

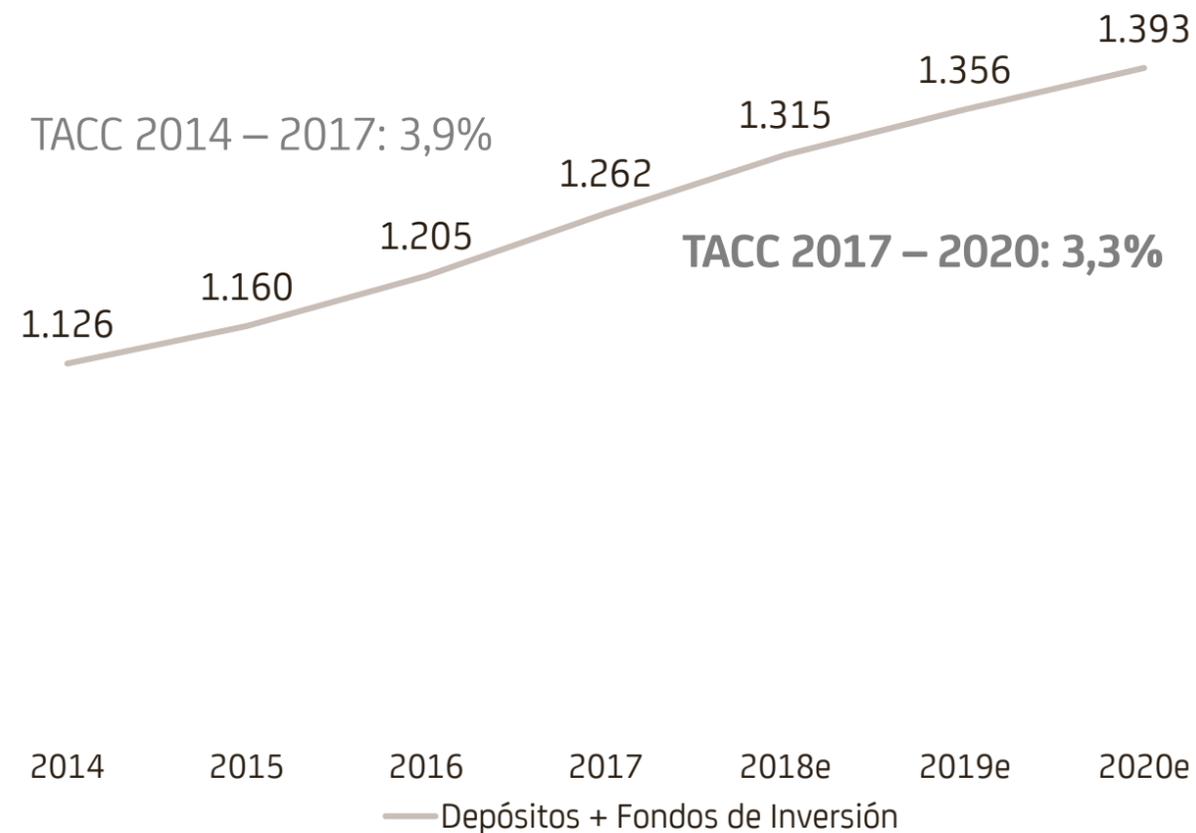
> Entorno macroeconómico

Hipótesis macroeconómicas 2017-2020: evolución recursos

**Los recursos de clientes también tenderán al alza en los próximos años**

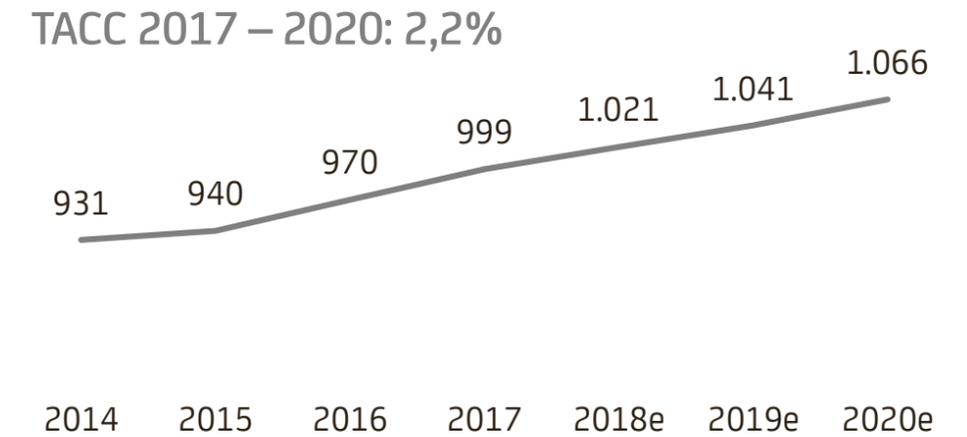
**EVOLUCIÓN RECURSOS DE CLIENTES**

Evolución histórica y prevista – miles de millones €



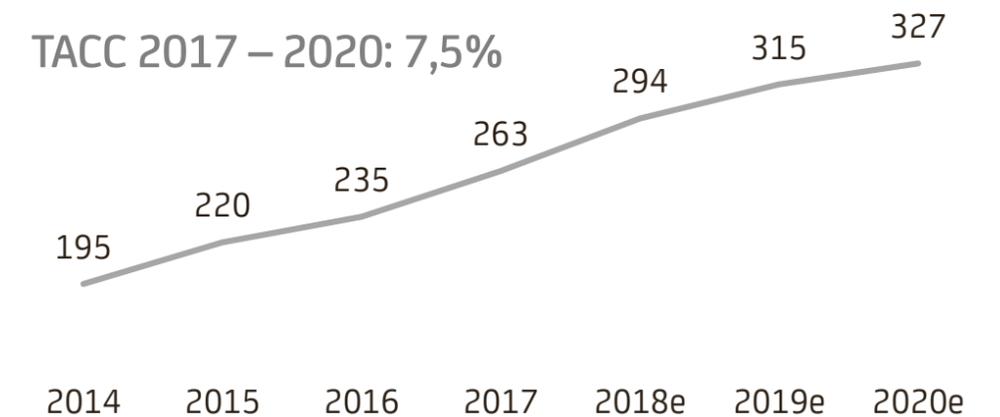
**PREVISIONES DEPÓSITOS**

En España  
Miles de millones €



**PREVISIONES FONDOS DE INVERSIÓN**

En España  
Miles de millones €



1

**ENTORNO MACROECONÓMICO**

2

**EJES DE NUESTRO PLAN ESTRATÉGICO**

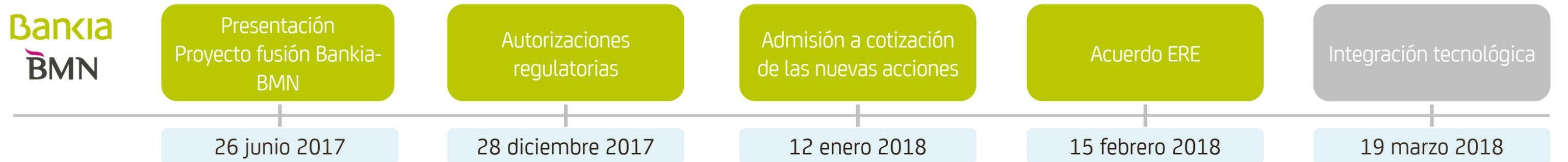
> Ejes de nuestro Plan Estratégico

## Cuatro ejes principales sustentan nuestro Plan Estratégico

- 1 Ejecución integración BMN**
- 2 Eficiencia y control de costes**
- 3 Incremento de ingresos vía mayor venta de productos de alto valor**
- 4 Reducción acelerada de NPAs**

> Ejes de nuestro Plan Estratégico  
Ejecución integración BMN

**Objetivo: Misma Identidad, Cultura y Estilo Directivo**



**Retos**

**1. Unificar la gestión comercial**



- Sistema operativo NEO
- Sistemática Comercial
- Gestión Operativa, de procesos y transacciones
- Estilos de Dirección de equipos comerciales

**2. Consolidar una red única**



- Misma cultura y valores
- Mismo posicionamiento
- Misma intensidad y calidad comercial

**3. Integrar al cliente de forma coherente**



- Posicionamiento: Cercanía, Sencillez y Transparencia

**Integración tecnológica en 3 meses**

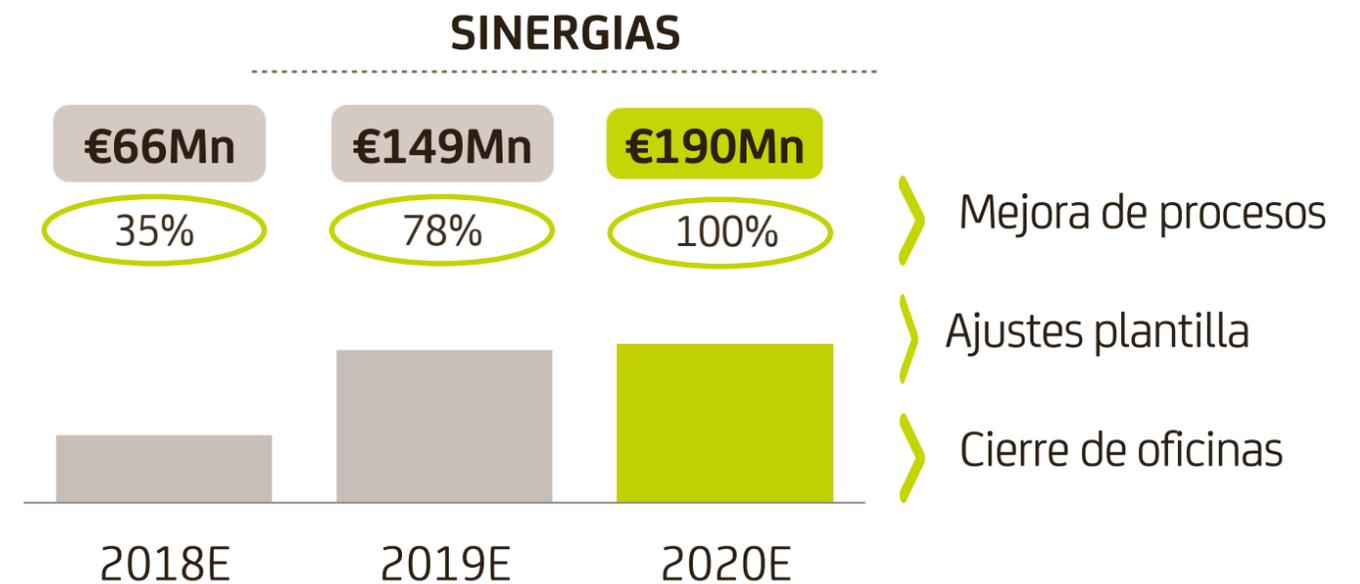
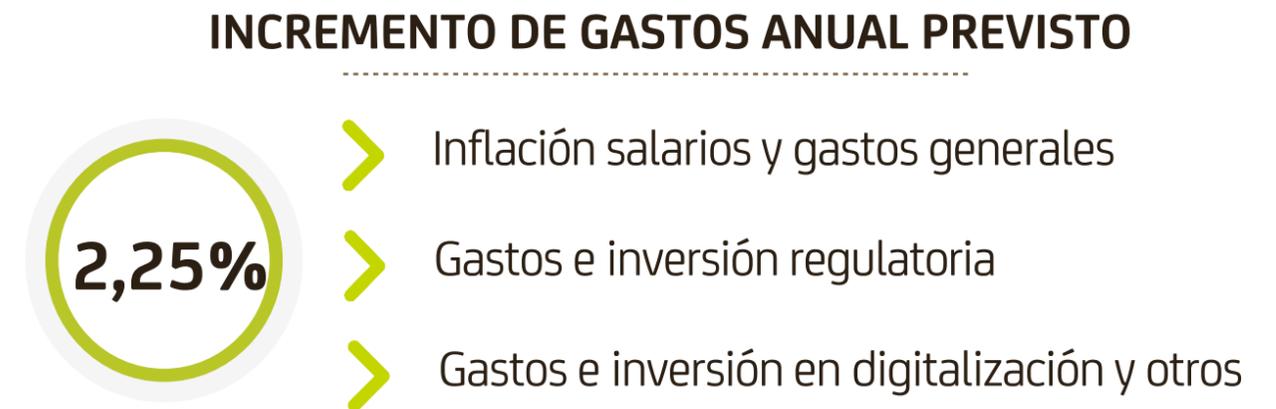
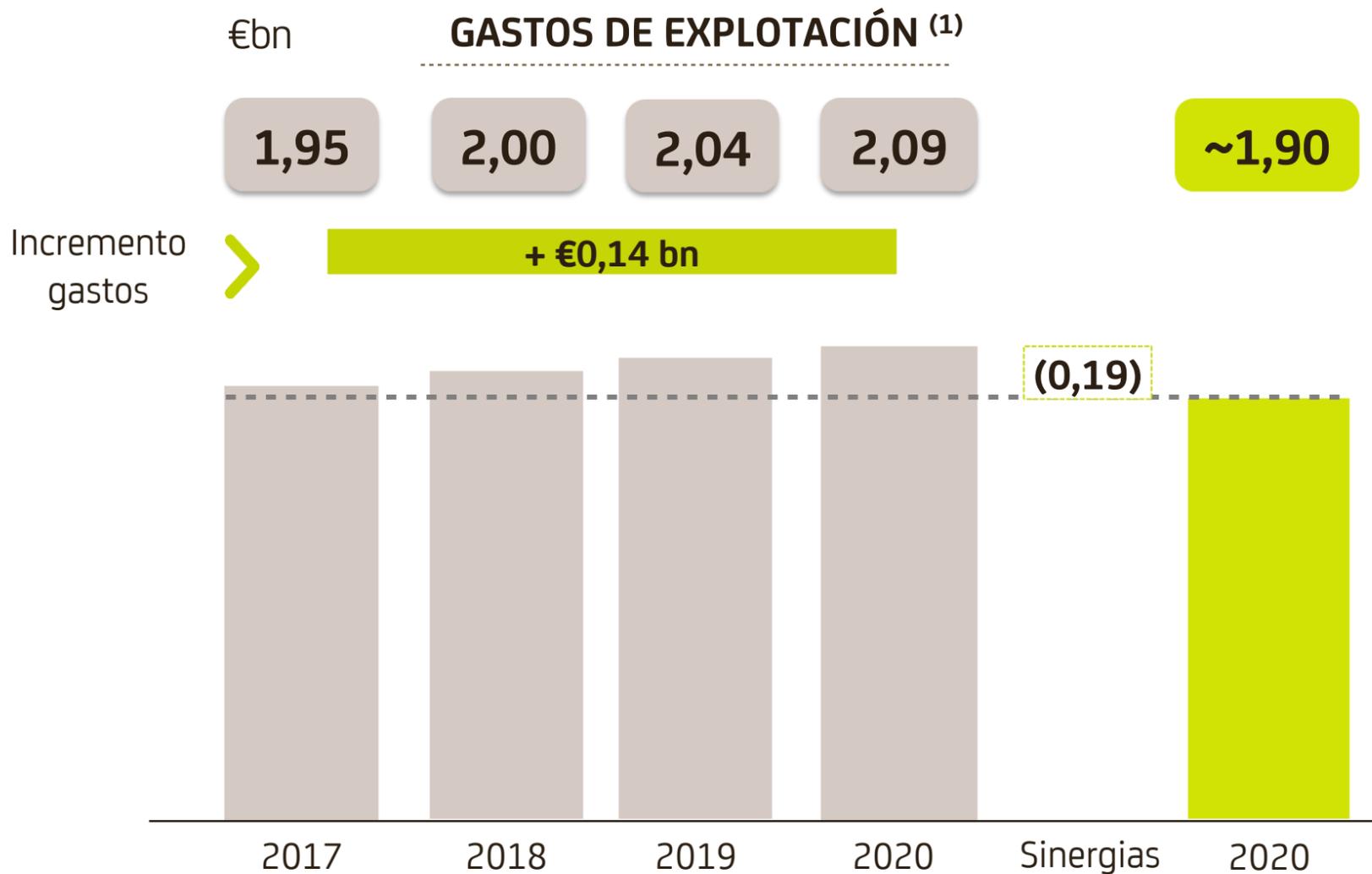
> Ejes de nuestro Plan Estratégico

## Cuatro ejes principales sustentan nuestro Plan Estratégico

- 1 **Ejecución integración BMN**
- 2 **Eficiencia y control de costes**
- 3 **Incremento de ingresos vía mayor venta de productos de alto valor**
- 4 **Reducción acelerada de NPAs**

- > Ejes de nuestro Plan Estratégico
- Eficiencia y control de costes

## Las sinergias derivadas de la integración con BMN superan los €155Mn anunciados



<sup>(1)</sup> Incluye amortizaciones

### Gastos de reestructuración de BMN ya provisionados en 2017

> Ejes de nuestro Plan Estratégico

## Cuatro ejes principales sustentan nuestro Plan Estratégico

- 1 **Ejecución integración BMN**
- 2 **Eficiencia y control de costes**
- 3 **Incremento de ingresos vía mayor venta de productos de alto valor**
- 4 **Reducción acelerada de NPAs**

> Ejes de nuestro Plan Estratégico

Incremento de ingresos

**A** Impulso a las formalizaciones de crédito

**Hipotecas**

**Créditos a empresas**

**Préstamos consumo**

**B** Comisiones en productos de alto valor

**Fondos de inversión**

**Medios de pago**

**Seguros**

> Ejes de nuestro Plan Estratégico

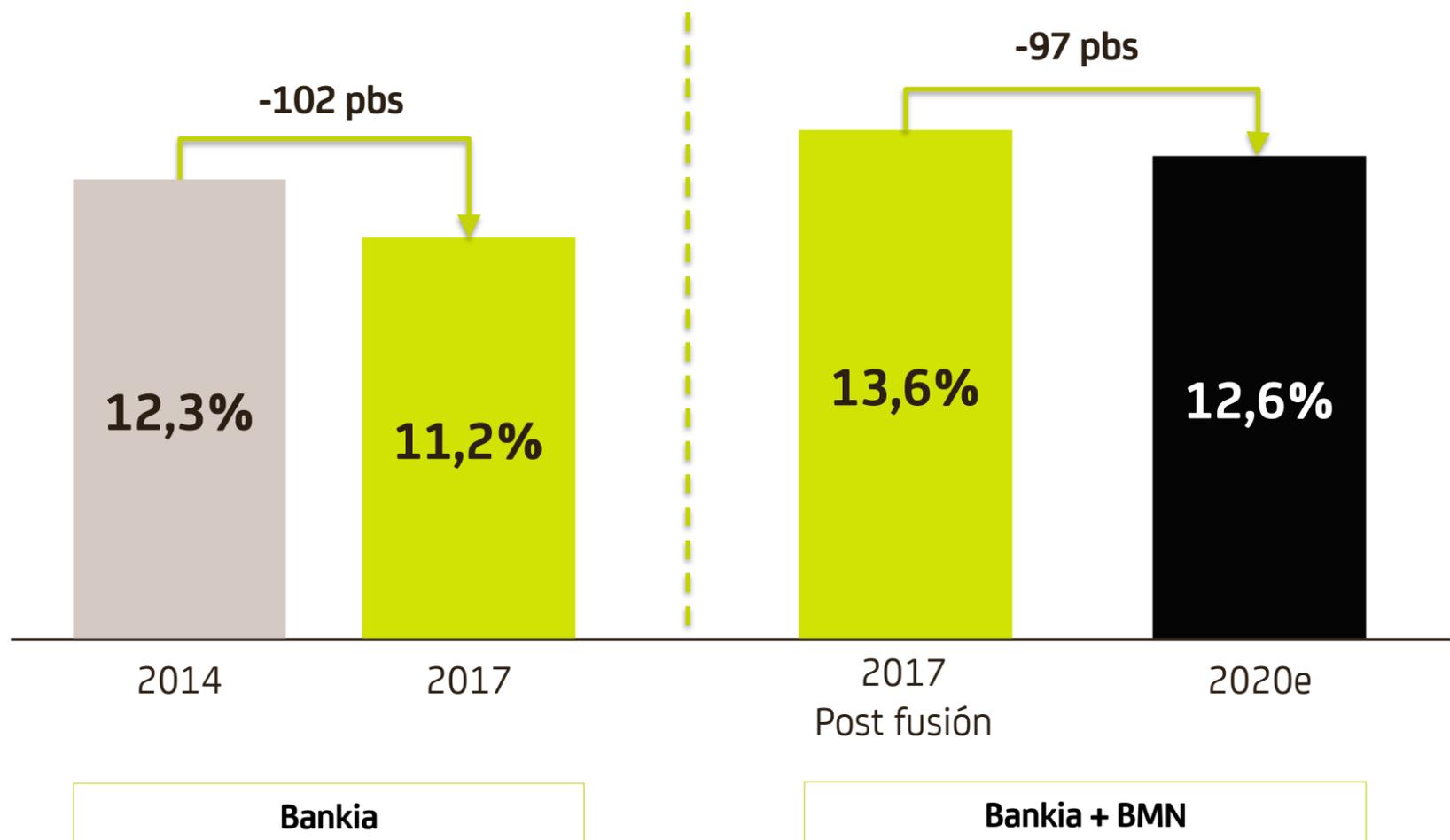
Incremento de ingresos: **FORMALIZACIONES CRÉDITO**

**A**

**Hipotecas**

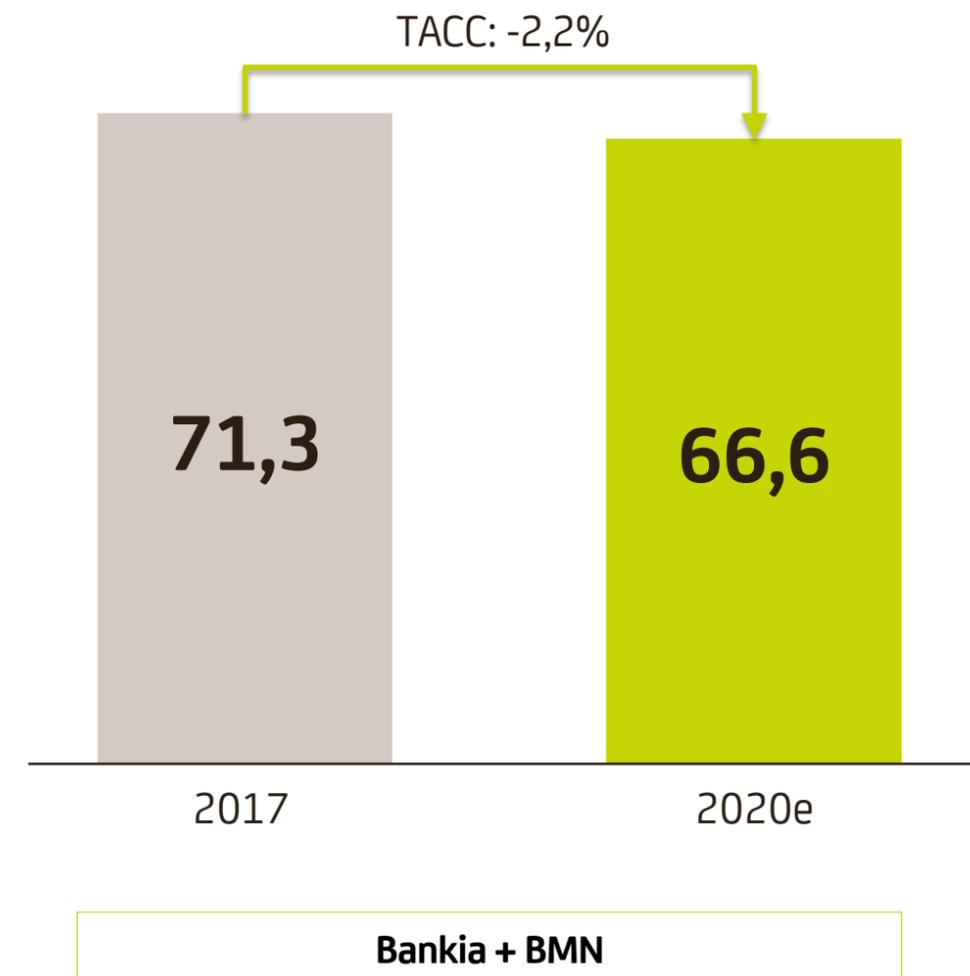
**EVOLUCIÓN PREVISTA DE CUOTAS**

Cuota saldo vivo – créditos a hogares Vivienda



**EVOLUCIÓN PREVISTA DE SALDO EX NPLs**

Saldos finales - Eur bn



Fuente: BdE histórico y estimación interna 2020e

> Ejes de nuestro Plan Estratégico

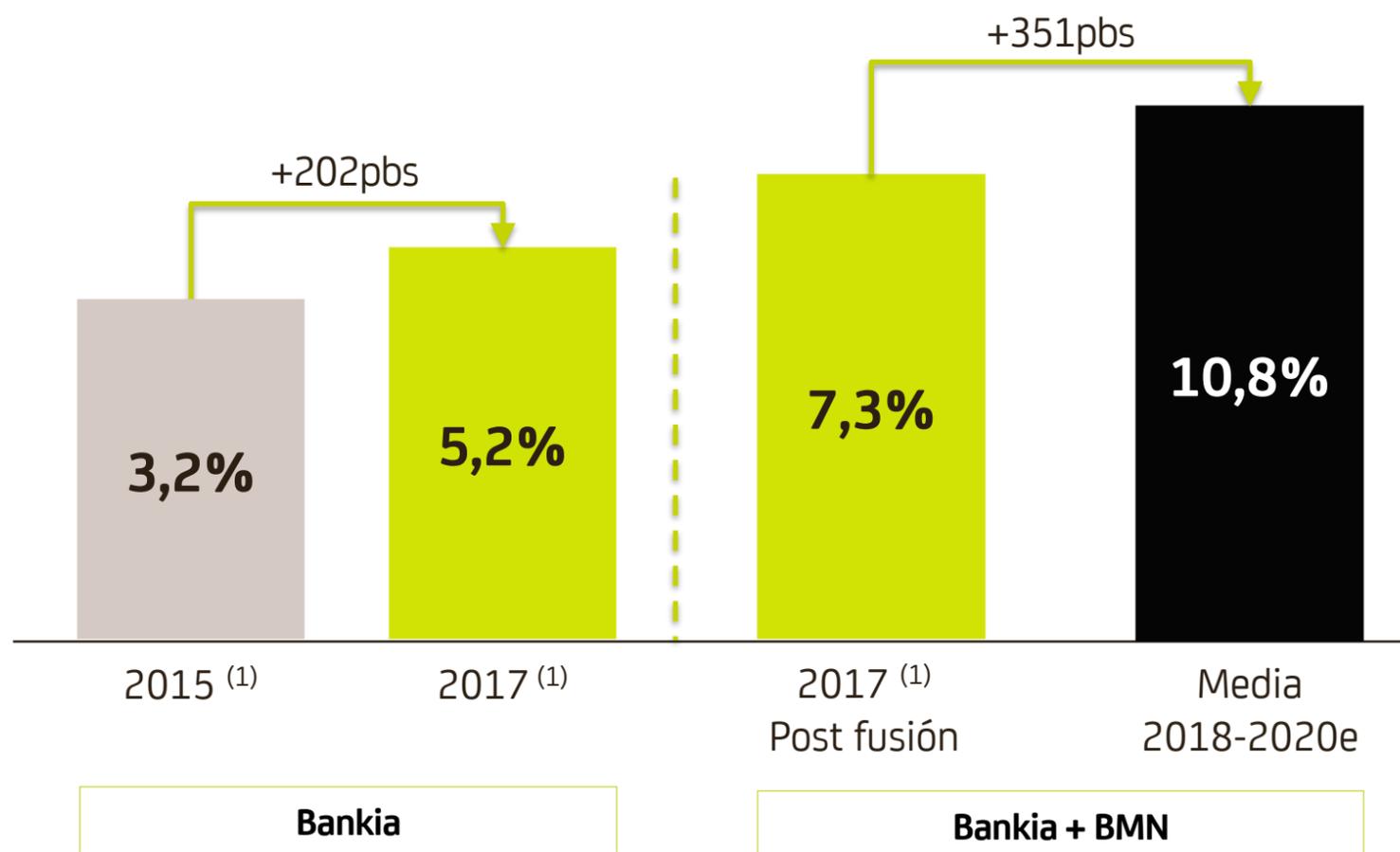
Incremento de ingresos: **FORMALIZACIONES CRÉDITO**

**A**

**Hipotecas**

**NUEVAS ORIGINACIONES**

Cuotas nuevas originaciones 2018 – 2020



**PALANCAS DE CRECIMIENTO**

- >70% de nuevas originaciones son evolución del mercado
- Elevado dinamismo de actividad inmobiliaria en zonas de presencia del Grupo (2)
- Hipoteca SIN Comisiones
- Aproximación selectiva al negocio
- LTV <= 65% en nuevas concesiones

**Foco en calidad de las originaciones**

Nota (1): cuota de originaciones sobre operaciones nuevas sin renegociaciones  
 Nota (2): dinamismo inmobiliario medido como transacciones de compraventa de vivienda por cada 100.000 habitantes

Fuente: BdE histórico y estimación interna 2020e

> Ejes de nuestro Plan Estratégico

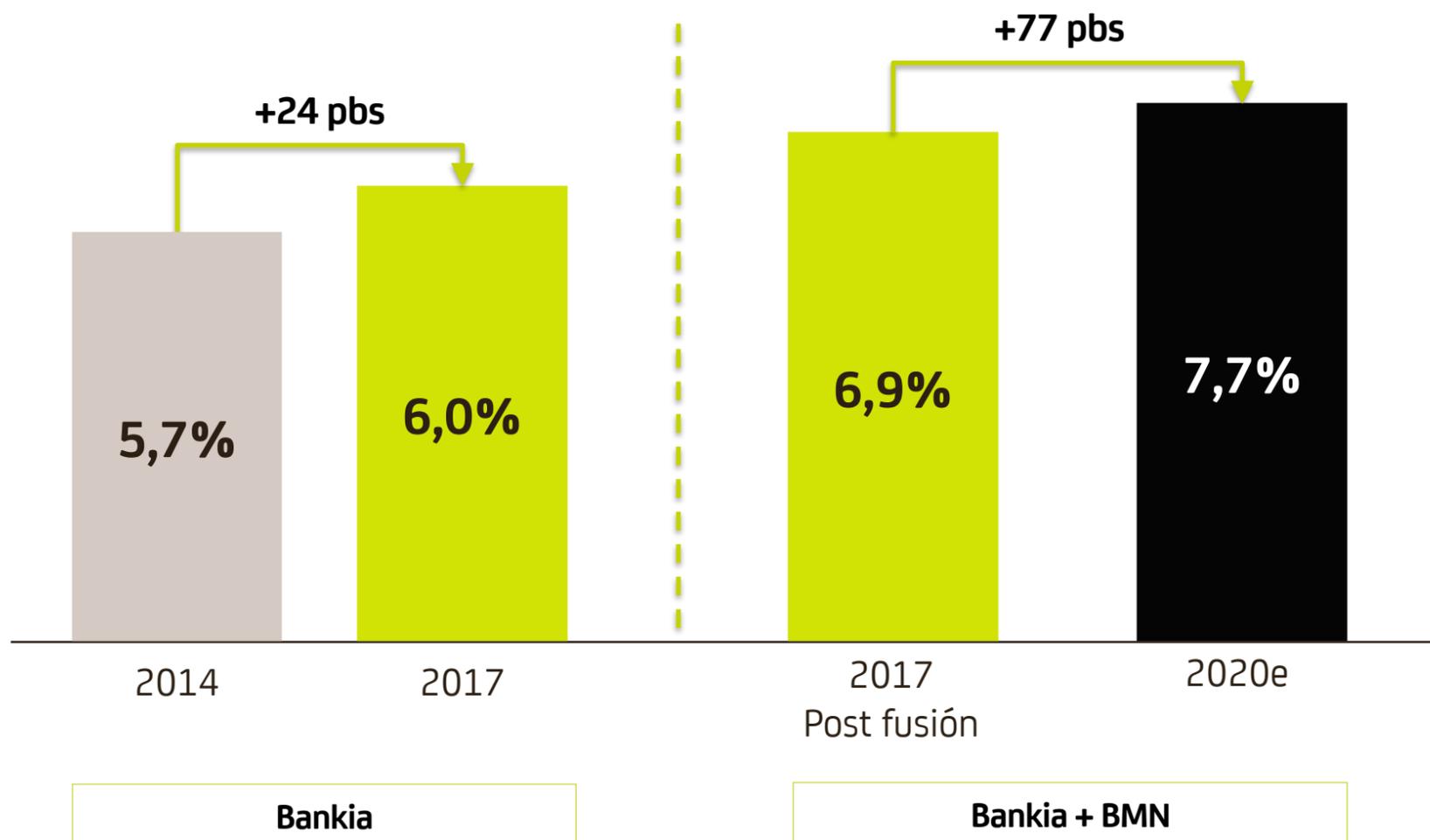
Incremento de ingresos: **FORMALIZACIONES CRÉDITO**

**A**

**Empresas**

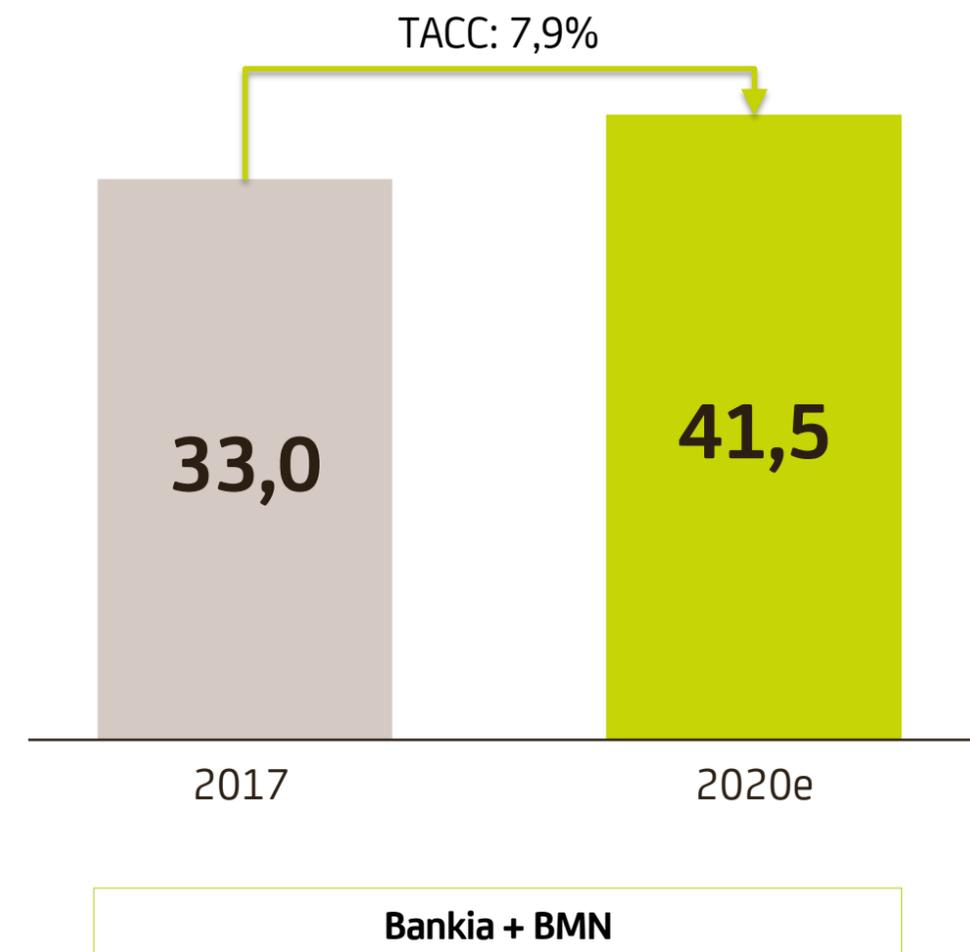
**EVOLUCIÓN PREVISTA DE CUOTAS**

Cuota saldo vivo – créditos a empresas



**EVOLUCIÓN PREVISTA DE SALDO EX NPLs**

Saldos finales - Eur bn



Fuente: BdE histórico y estimación interna 2020e

Nota: saldos correspondientes a segmento empresas con promotor.

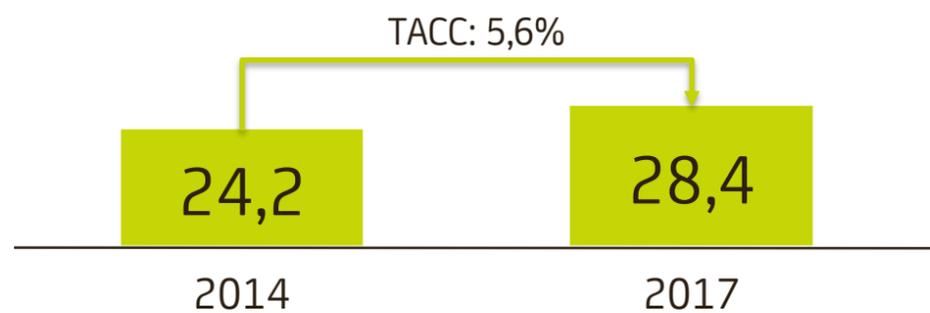
> Ejes de nuestro Plan Estratégico

Incremento de ingresos: **FORMALIZACIONES CRÉDITO**

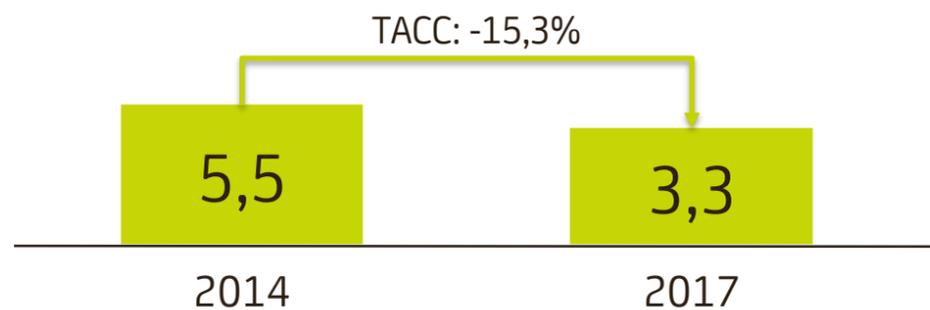
**A**

**Créditos a Empresas**

**Negocio Core ex NPLs**



**Negocio Legacy ex NPLs**



**PALANCAS DE CRECIMIENTO**

- El 85% de las nuevas originaciones son evolución de mercado
- Modelo de empresas desarrollado en los últimos años
  - Ganancia de 24pbs en el periodo 2014-17 a pesar del desapalancamiento en el negocio Legacy
- BMN nos permite crecer en nuevas regiones
- La vuelta a nuevos productos donde la entidad tiene experiencia contribuirá a la captura de cuota de mercado

*Nota: Datos sólo Bankia (no incluye BMN)*

> Ejes de nuestro Plan Estratégico

Incremento de ingresos: **FORMALIZACIONES CRÉDITO**

**A** **Créditos a empresas: Desarrollo de nuevos productos**

**Financiación  
sindicada**



Participación en operaciones de préstamos sindicados y mercados de capitales en operaciones con clientes antes restringidas por el Plan de Reestructuración

Ranking 2017

Mercado Restringido <sup>(1)</sup>

#4

€77,4bn

**Promoción  
inmobiliaria**



Recuperación paulatina de la actividad de financiación a promotores

Tamaño Mercado 2017<sup>(2)</sup>

109,7Bn

**Otros  
productos,  
otros clientes**



Desarrollo de otros productos generadores de comisiones (*project finance*, financiación de adquisiciones...), así como concesión de financiación a empresas no residentes

Nota (1): originaciones en periodo 2014 – 2017. Euro Bn. El mercado donde no se ha podido operar incluye clientes con rating investment grade, clientes que en los últimos 12 meses hayan emitido bonos, hayan salido a mercado o hayan ampliado su capital en Bolsa, financiación de operaciones fuera de España, financiación de proyectos (>8 años) y financiación de adquisiciones a través de vehículos (SPVs)

Nota (2): mercado a septiembre 2017, último dato disponible

> Ejes de nuestro Plan Estratégico

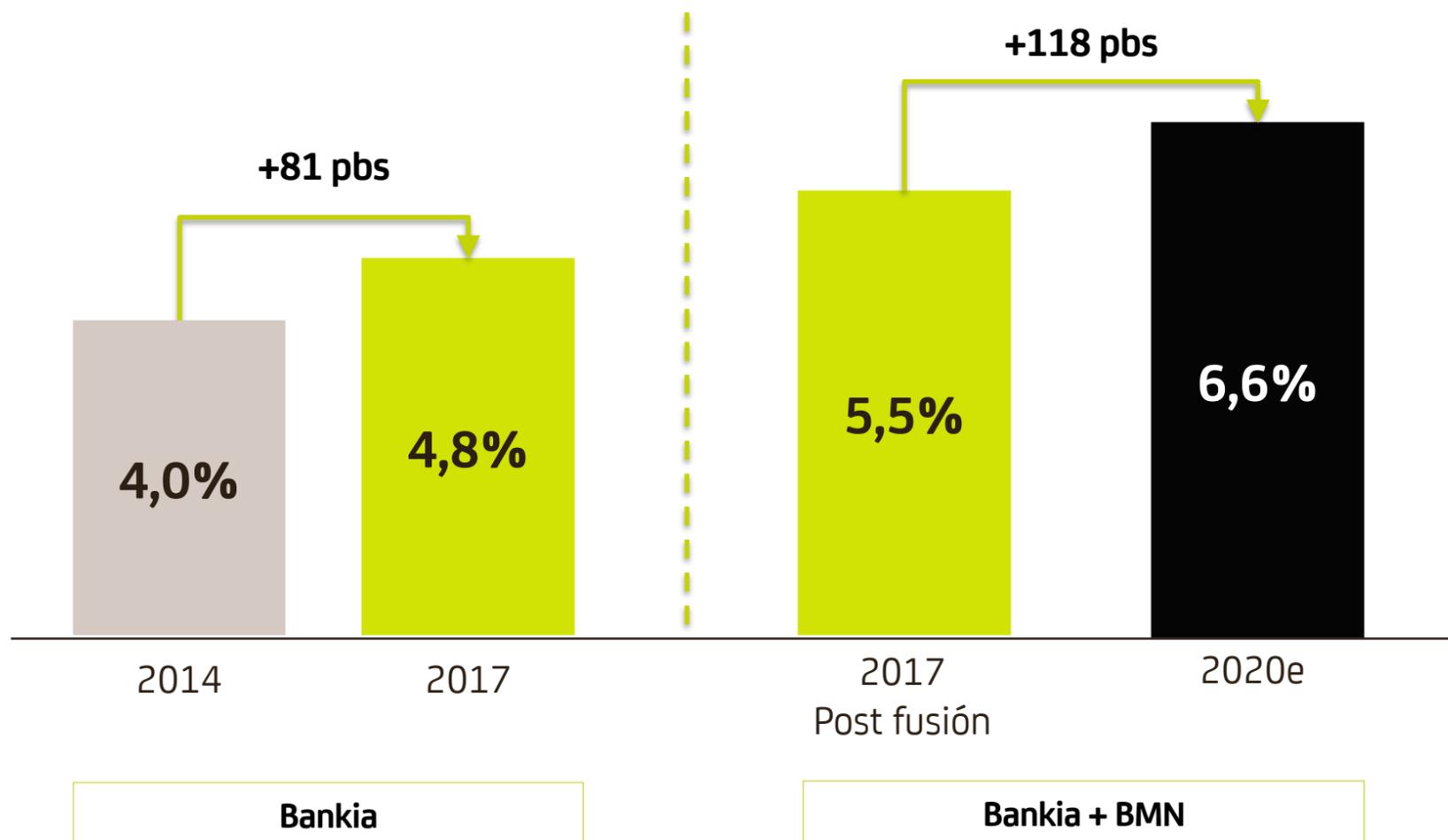
Incremento de ingresos: **FORMALIZACIONES CRÉDITO**

**A**

**Préstamos consumo**

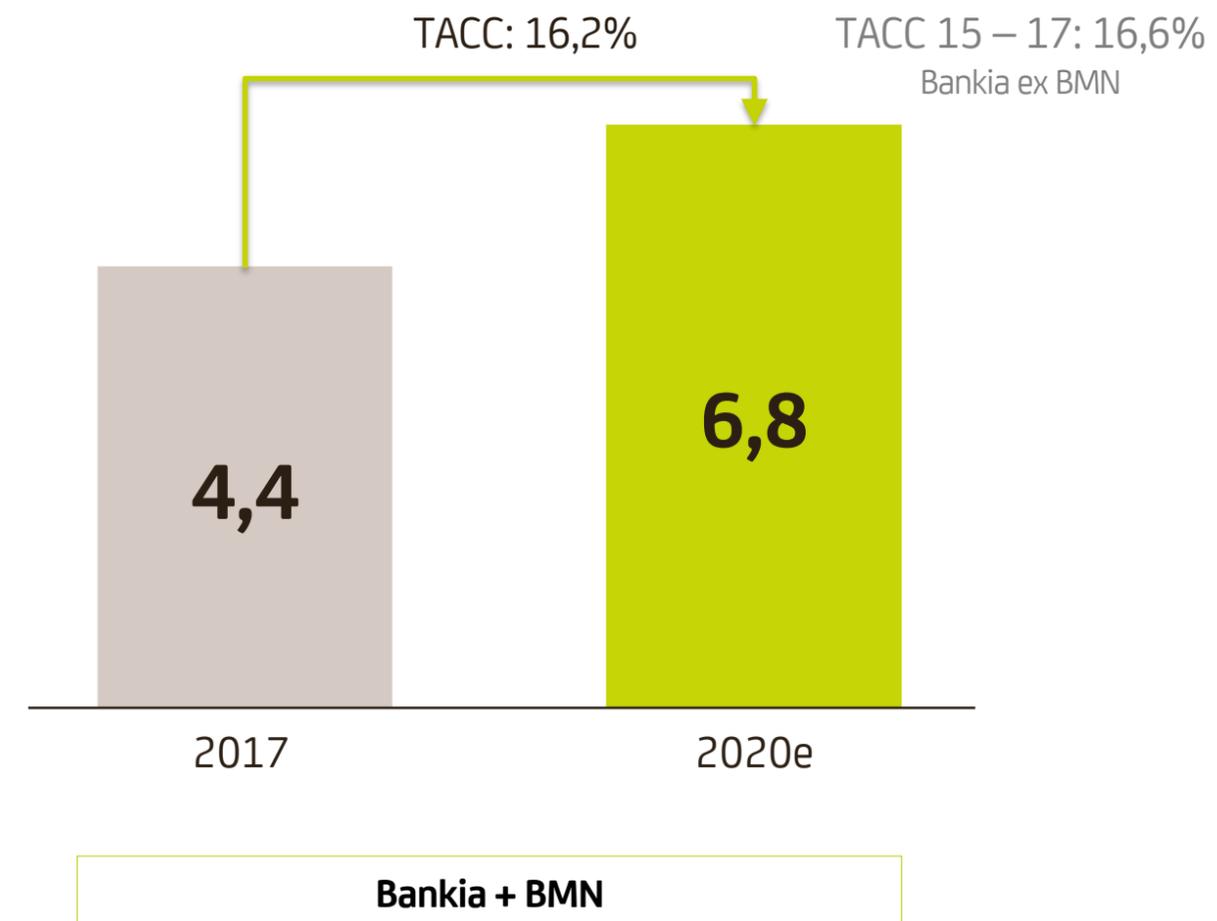
**EVOLUCIÓN PREVISTA DE CUOTAS**

Cuota saldo vivo – créditos al consumo



**EVOLUCIÓN PREVISTA DE SALDO EX NPLs (1)**

Saldos finales - Eur bn



Fuente: BdE histórico y estimación interna 2020e

Nota (1): evolución orgánica.

> Ejes de nuestro Plan Estratégico

Incremento de ingresos: **FORMALIZACIONES CRÉDITO**

**A**

**Préstamos consumo – palancas de negocio**

**Originaciones**

- El 75% de las originaciones estimadas corresponden a la evolución del mercado

**Líneas  
preconcedidas**

- Líneas de preconcedidos (>85% originaciones) testado y con bajo CoR
- Bankia tiene 2,5 mill. de líneas de preconcedido
- BMN aporta 0,5 mill. de clientes con ingresos domiciliados

**Punto de  
venta**

- Estudio de posibles alianzas en consumo

> Ejes de nuestro Plan Estratégico

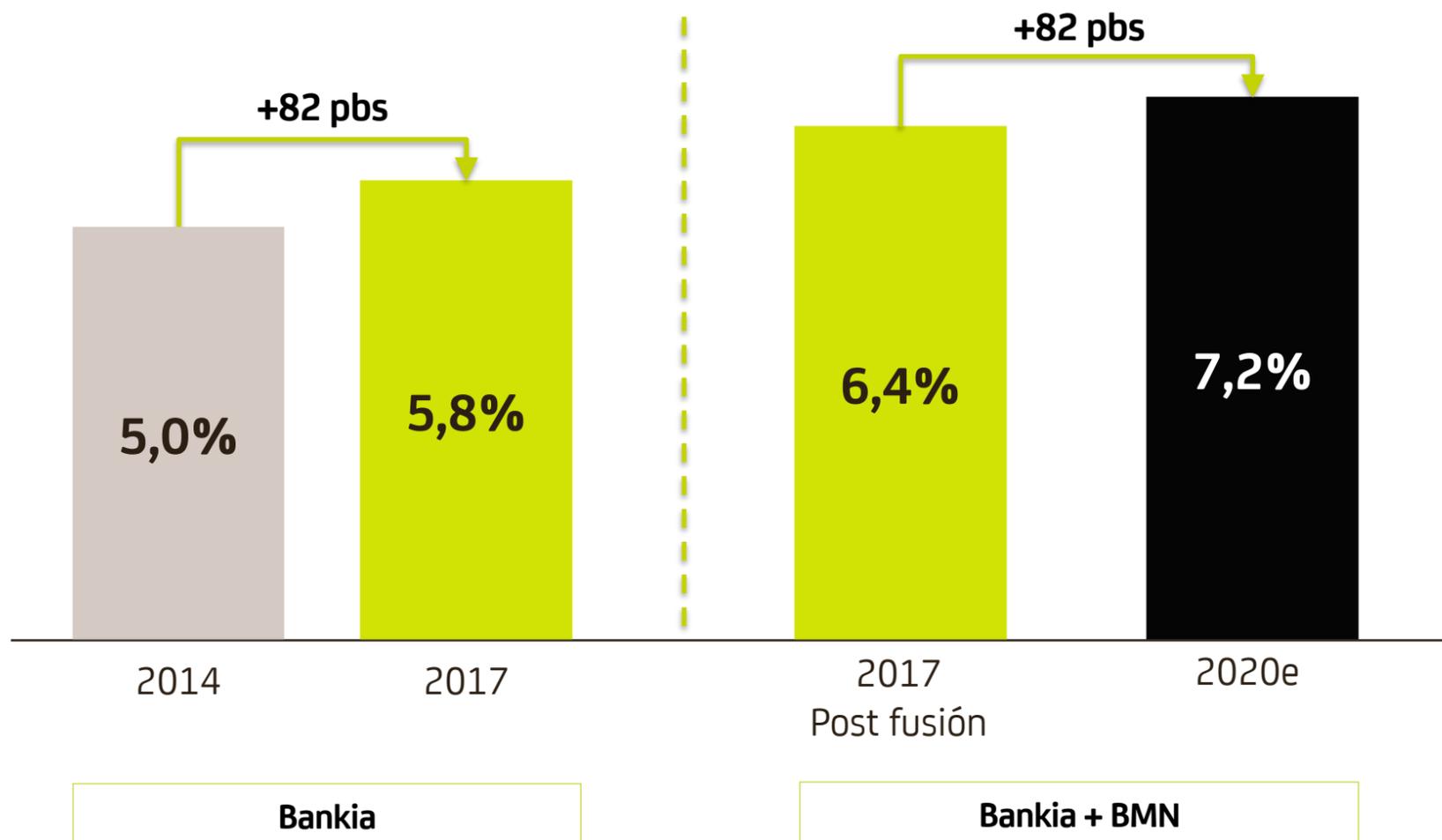
Incremento de ingresos: **COMISIONES**

**B**

**Fondos de inversión**

**EVOLUCIÓN PREVISTA DE CUOTAS**

Cuota saldo vivo – fondos de inversión



**PALANCAS DE CRECIMIENTO**

- **Objetivo:** replicar el incremento de cuota del período 2014 - 2017
- **Potencial Bankia:** ratio de desintermediación (11% vs. 15% sector)<sup>(1)</sup>
- **Potencial BMN:** tasa de penetración inferior (3,9% vs 7,5%)

Nota (1): Fondos de Inversión / Recursos de clientes + Fondos de Inversión

Fuente: Inverco histórico y estimación interna 2020e

> Ejes de nuestro Plan Estratégico

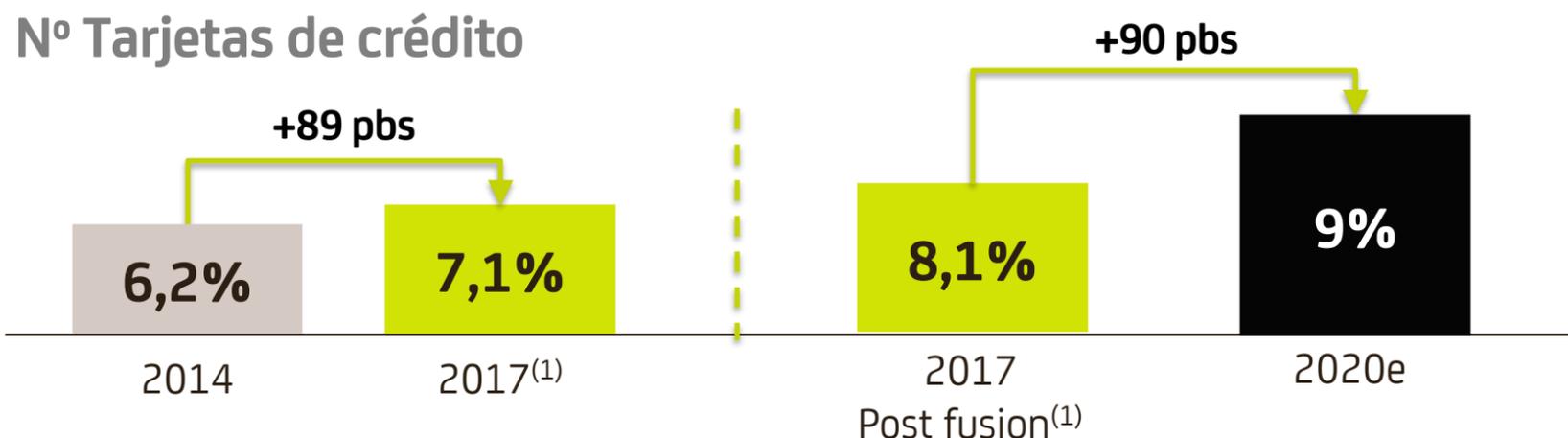
Incremento de ingresos: **COMISIONES**

**B**

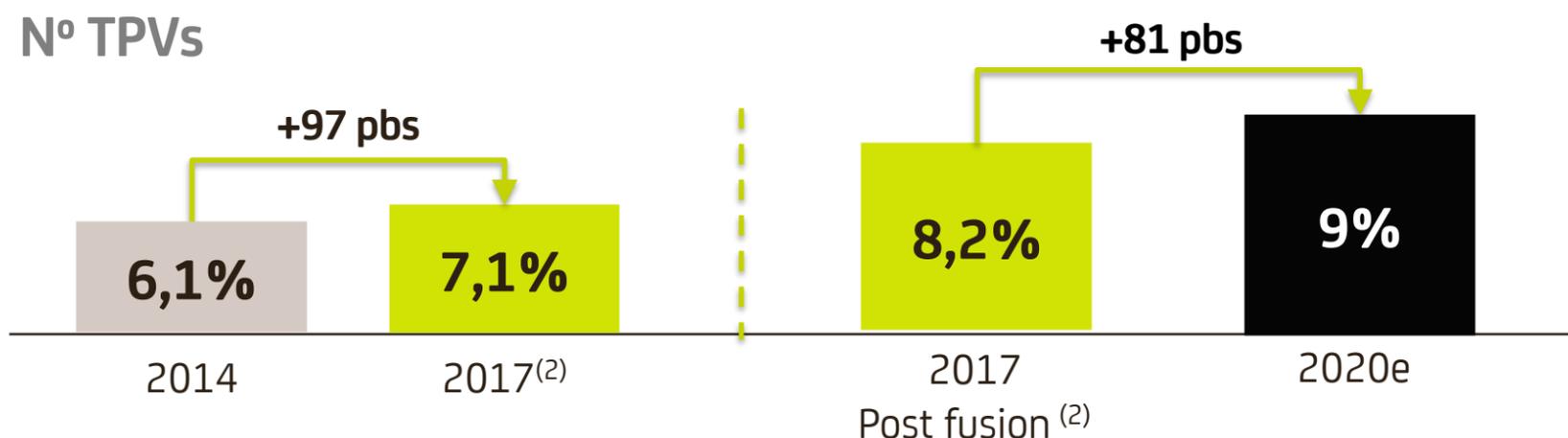
**Medios de pago**

**EVOLUCIÓN PREVISTA DE CUOTAS**

**Nº Tarjetas de crédito**



**Nº TPVs**



Bankia

Bankia + BMN

**PALANCAS DE CRECIMIENTO**

- Posicionamiento comercial (Dic17 vs Dic15)
  - Tarjetas de crédito
    - +490.000 tarjetas crédito (+19,8%)
    - +22,8% en facturación tarjetas débito y crédito
  - TPVs
    - +19.300 clientes (+32,9%)
    - +46,7% en facturación
- Clientes BMN: (ratio de penetración tarjetas de crédito en Bankia 30,20% clientes vs. 18,59% en BMN)
- Oportunidad para crecer en comercios en BMN

Fuente: BdE histórico y estimación interna 2020e

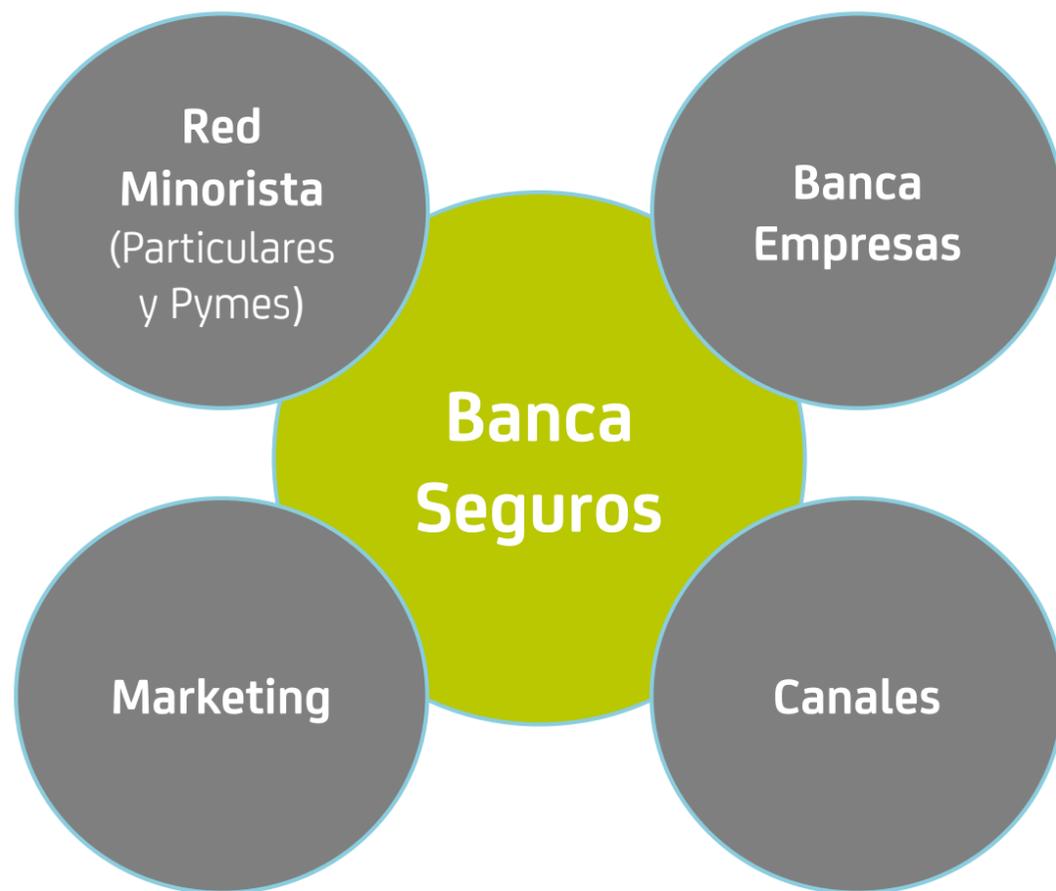
<sup>(1)</sup> Última cuota disponible: Sep 17 <sup>(2)</sup> Fuente: Servired Dic 17

> Ejes de nuestro Plan Estratégico

Incremento de ingresos: **COMISIONES**

**B**

## Seguros



### PALANCAS DE CRECIMIENTO

- Unidad de Bancaseguros de nueva creación con apoyo a la Red Minorista y Banca de Empresas
- Equipos especializados en Marketing y en Canales
- BMN aporta un ratio de penetración mayor (22,3%) que el de Bankia (17,7%)

> Ejes de nuestro Plan Estratégico

## Cuatro ejes principales sustentan nuestro Plan Estratégico

- 1 **Ejecución integración BMN**
- 2 **Eficiencia y control de costes**
- 3 **Incremento de ingresos vía mayor venta de productos de alto valor**
- 4 **Reducción acelerada de NPAs**

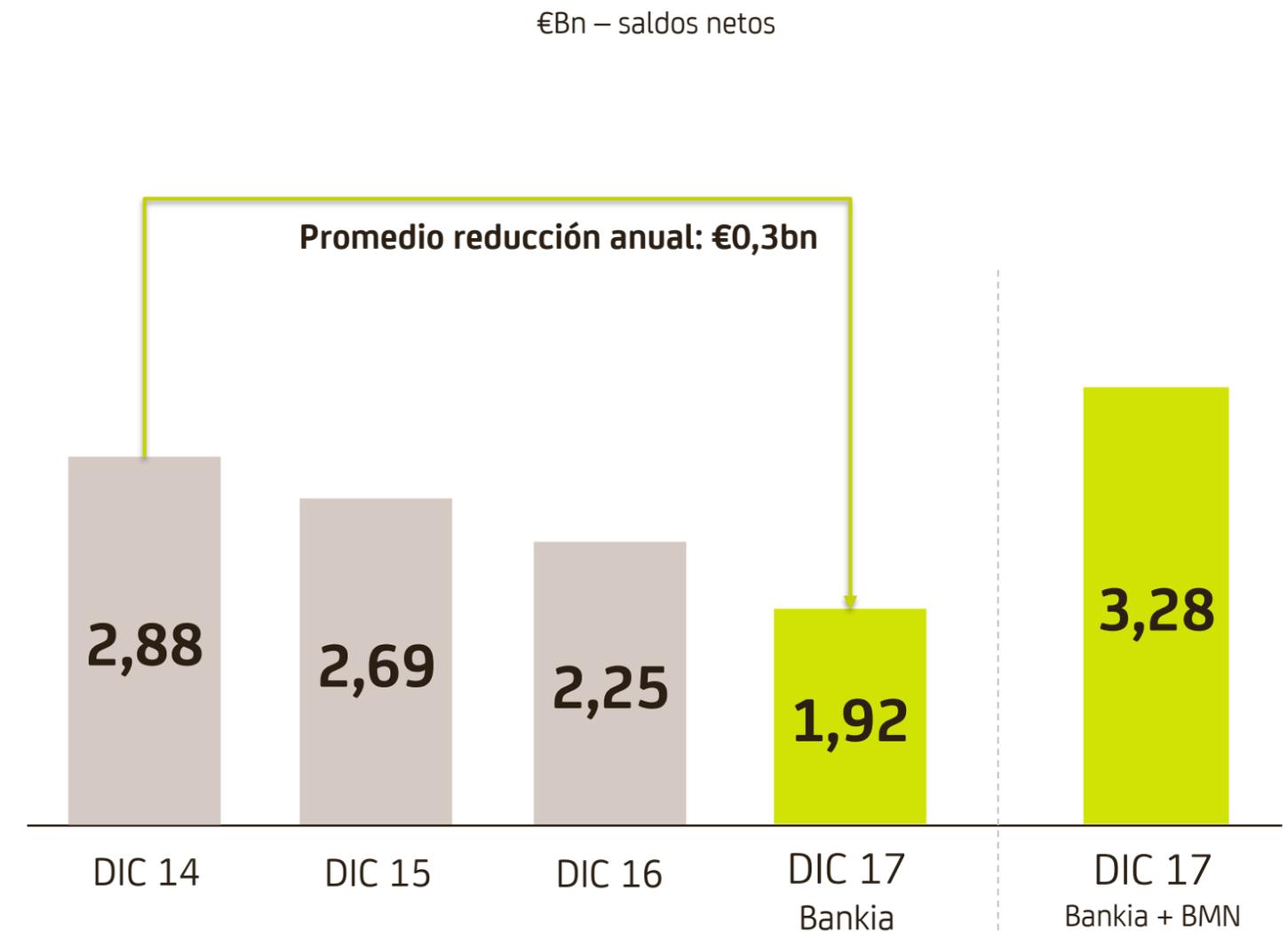
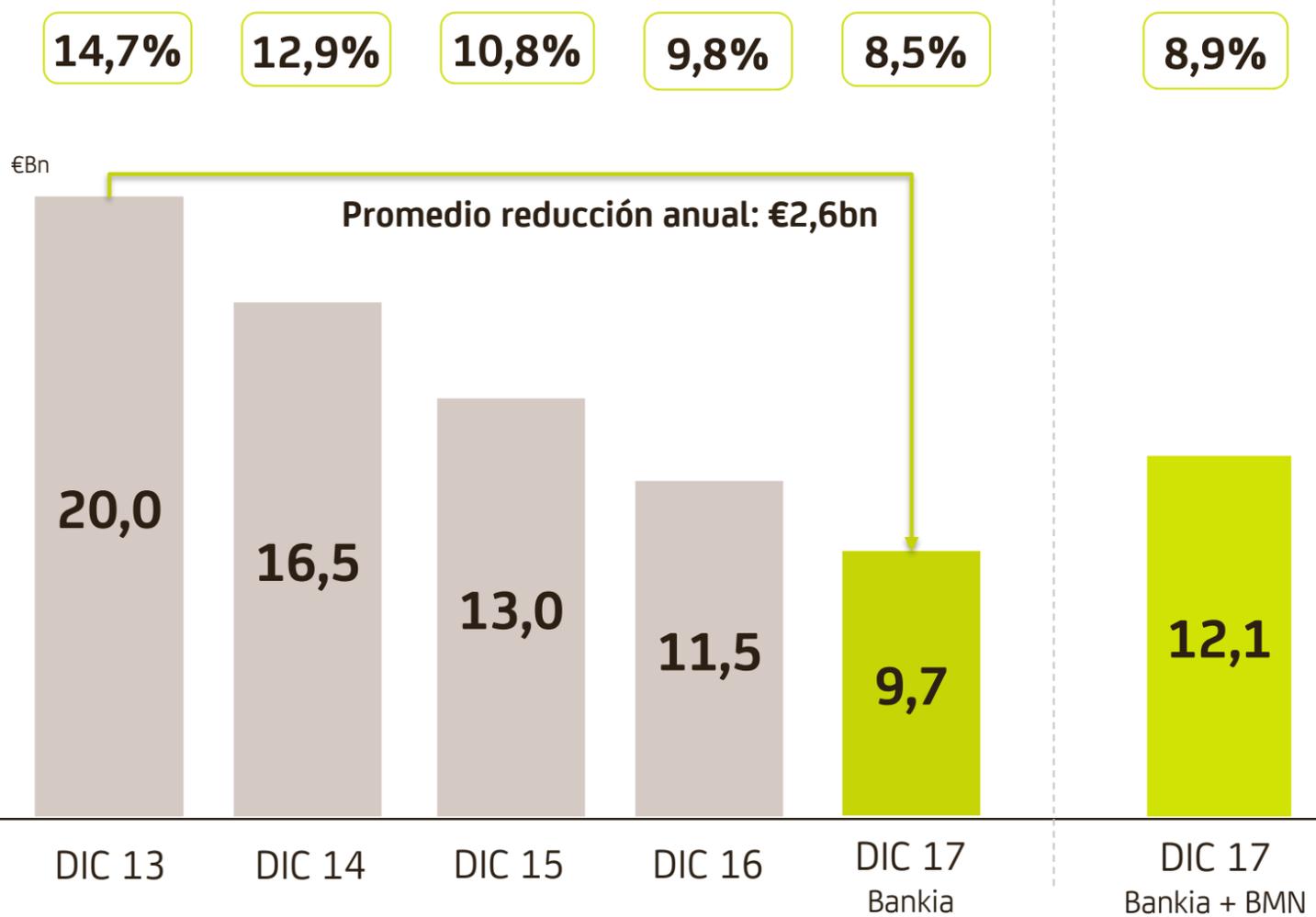
> Ejes de nuestro Plan Estratégico

Reducción acelerada de NPAs

**Hemos conseguido una importante reducción de los saldos dudosos y activos adjudicados...**

EVOLUCIÓN SALDOS DUDOSOS Y TASA DE MOROSIDAD

EVOLUCION ACTIVOS ADJUDICADOS



Evolución desde máximos

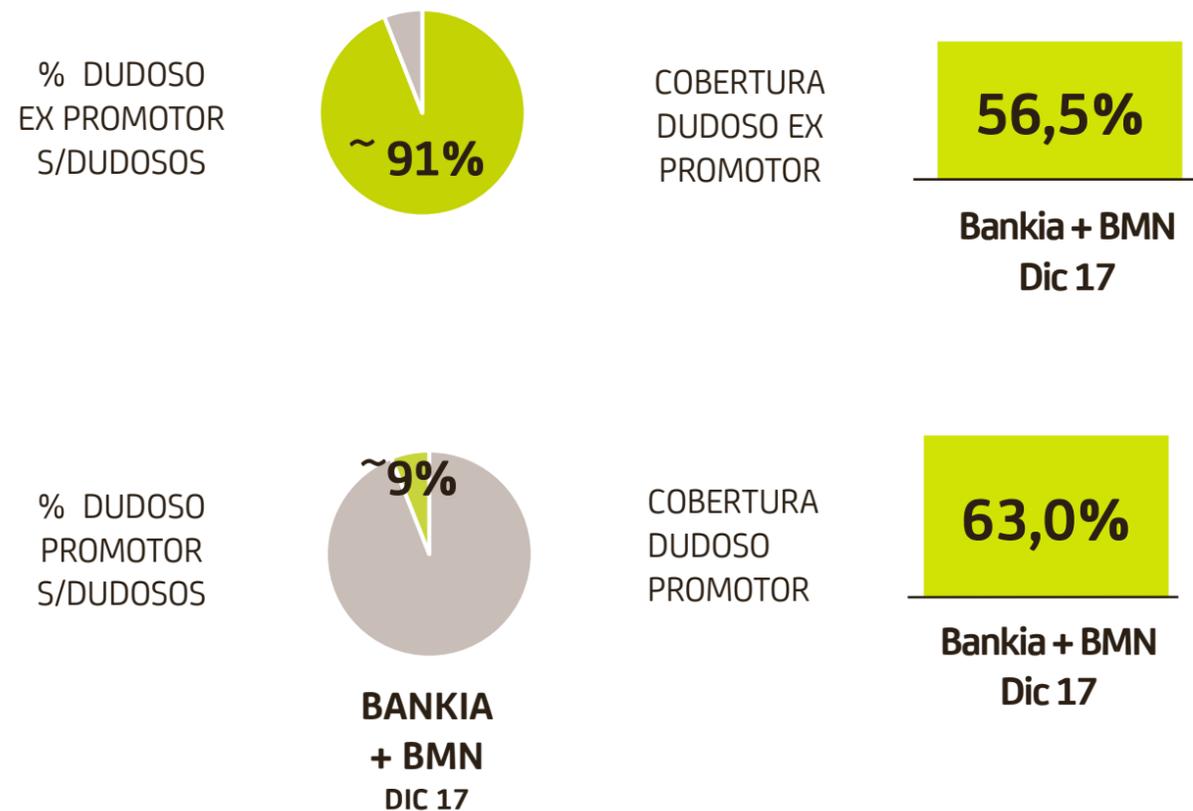
> Ejes de nuestro Plan Estratégico

Reducción acelerada de NPAs

**...manteniendo altos niveles de cobertura y limitada exposición al sector promotor...**

MIX Y COBERTURAS SALDOS DUDOSOS

**COBERTURA TOTAL DUDOSO BANKIA: 56,5%<sup>(1)</sup>**

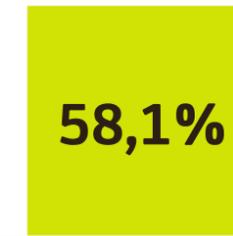


COBERTURAS ACTIVOS ADJUDICADOS

COBERTURA DESDE ADJUDICACIÓN



COBERTURA DESDE DEUDA DE ORIGEN



Vivienda terminada  
Suelo  
Resto adjudicados

Peso sobre total	Cobertura desde origen
Bankia + BMN	Bankia + BMN
67,7%	58,8%
6,0%	67,6%
26,2%	52,8%

*Datos Bankia + BMN a Dic 17*

(1) Tasa de cobertura incorporando las provisiones por IFRS 9. En caso de excluir las provisiones por IFRS 9 la cobertura se situaría en el 50,8%

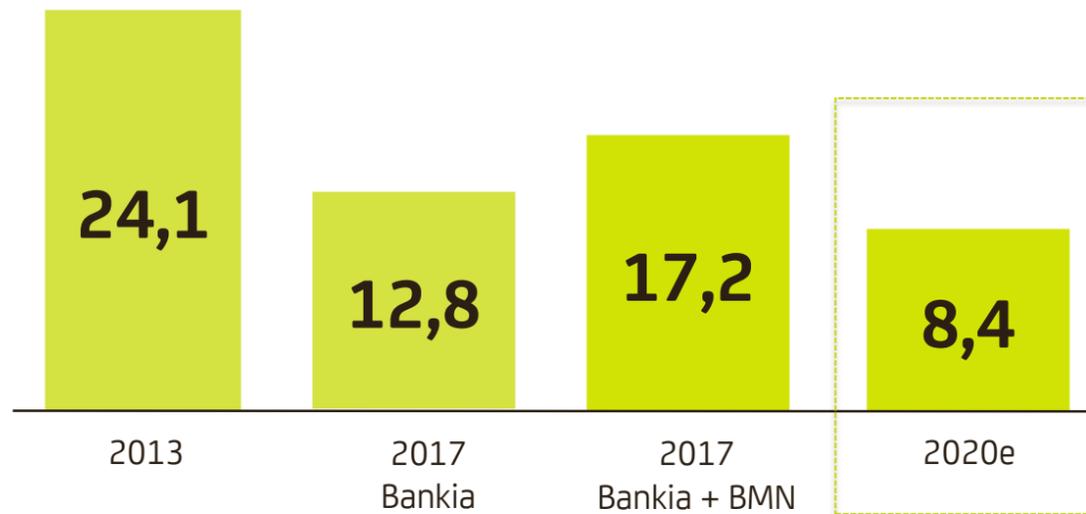
> Ejes de nuestro Plan Estratégico  
Reducción acelerada de NPAs

...tendencias que mantenemos en nuestro Plan Estratégico...

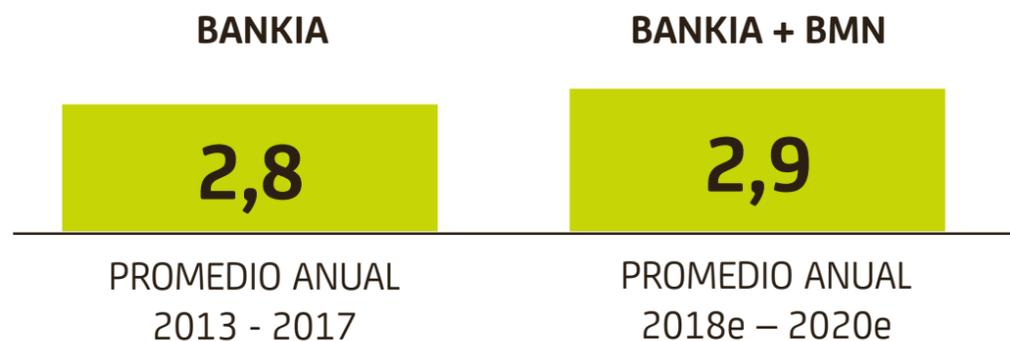
Alza precios de la vivienda

Recuperación del empleo

EVOLUCIÓN  
ACTIVOS  
PROBLEMÁTICOS  
€Bn – saldos brutos



RITMO  
REDUCCIÓN  
ACTIVOS  
PROBLEMÁTICOS  
€Bn – saldos brutos



Nota: 2013, pico de activos problemáticos

Ratio NPAs<sup>(1)</sup>

2017

2020e

12,5%

<6,0%

Ratio NPAs NETO

6,1%

<3,0%

Ratio NPLs

8,9%

<4,0%

Cobertura NPL<sup>(2)</sup>

56,5%

~56%

Coste de riesgo<sup>(3)</sup>

24 pbs

24 pbs

(1) Ratio NPA bruto: Dudosos brutos + Adjudicados brutos / Riesgos totales+ Adjudicados brutos  
Ratio NPA neto: Dudosos netos + Adjudicados netos / Riesgos totales+ Adjudicados brutos

(2) Tasa de cobertura incorporando las provisiones por IFRS 9. En caso de excluir las provisiones por IFRS 9 la cobertura se situaría en el 50,8%

(3) Dato 2017 Bankia sin incluir BMN

> Ejes de nuestro Plan Estratégico

Resumen de objetivos

**Incremento en rentabilidad sostenible**

	<b>2017<sup>(1)</sup></b>	<b>2020e</b>	
<b>Ratio Eficiencia</b>	51,2%	<47%	
<b>Ratio de Eficiencia ex ROF</b>	58,5%	<48%	
<b>Coste de Riesgo</b>	24 pbs	24 pbs	
<b>ROE</b> (2020 ajustado al CET1 FL del 12%)	6,7%	10,8%	
<b>ROTE</b> (2020 ajustado al CET1 FL del 12%)	6,8%	11,0%	
<b>Beneficio Neto</b>	€0,8 bn	€1,3 bn	> +62%
<b>Beneficio por acción</b>	0,26 €/acc	0,43 €/acc	> +62%

(1) Datos Bankia sin incluir BMN a 31 de diciembre

3

# DETALLE FINANCIERO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2018-2020

> Detalle financiero

Principales hipótesis del Plan Financiero

**Escenario 2018-2020**

**Curva de tipos**

Las **hipótesis** del plan se **sustentan** sobre los datos de la **curva forward del 26 de Enero 2018**:

	2018	2019	2020
Eur 3m	-0,30%	-0,01%	0,44%
Eur 1 año	-0,05%	0,29%	0,73%
TIR 1a Esp	-0,28%	0,11%	0,58%

Tipos promedio del periodo. Fuente: Bloomberg

**Spreads**

- Spread medio de formalización activo <sup>(1)</sup>:



- Tipo medio de formalización de los depósitos minoristas:



- El Plan incorpora emisiones mayoristas que permiten alcanzar un ratio MREL del 20% en 2020

**Volúmenes**

EVOLUCIÓN INVERSIÓN CREDITICIA EX NPLs (€BN)

**TACC 2017 – 2020e**

**Total cartera: +1,7%**

Vivienda : -2,2%  
 Empresas: 7,9%  
 Consumo 16,2%

- Nuevas **formalizaciones**:
  - 82%** consecuencia de la evolución del **mercado**
  - 18%** por incremento de **cuotas**

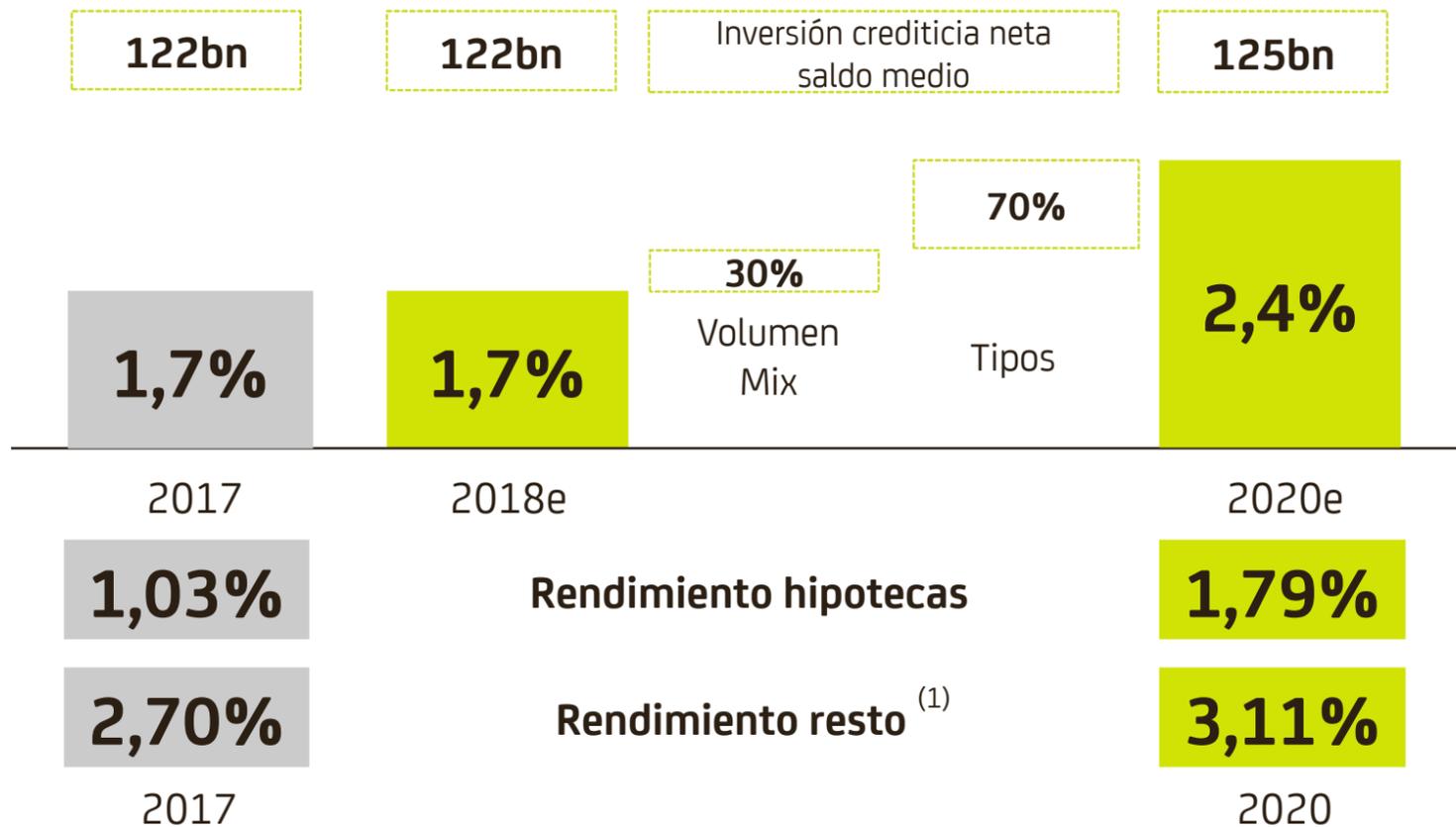
> Detalle financiero

Margen de intereses

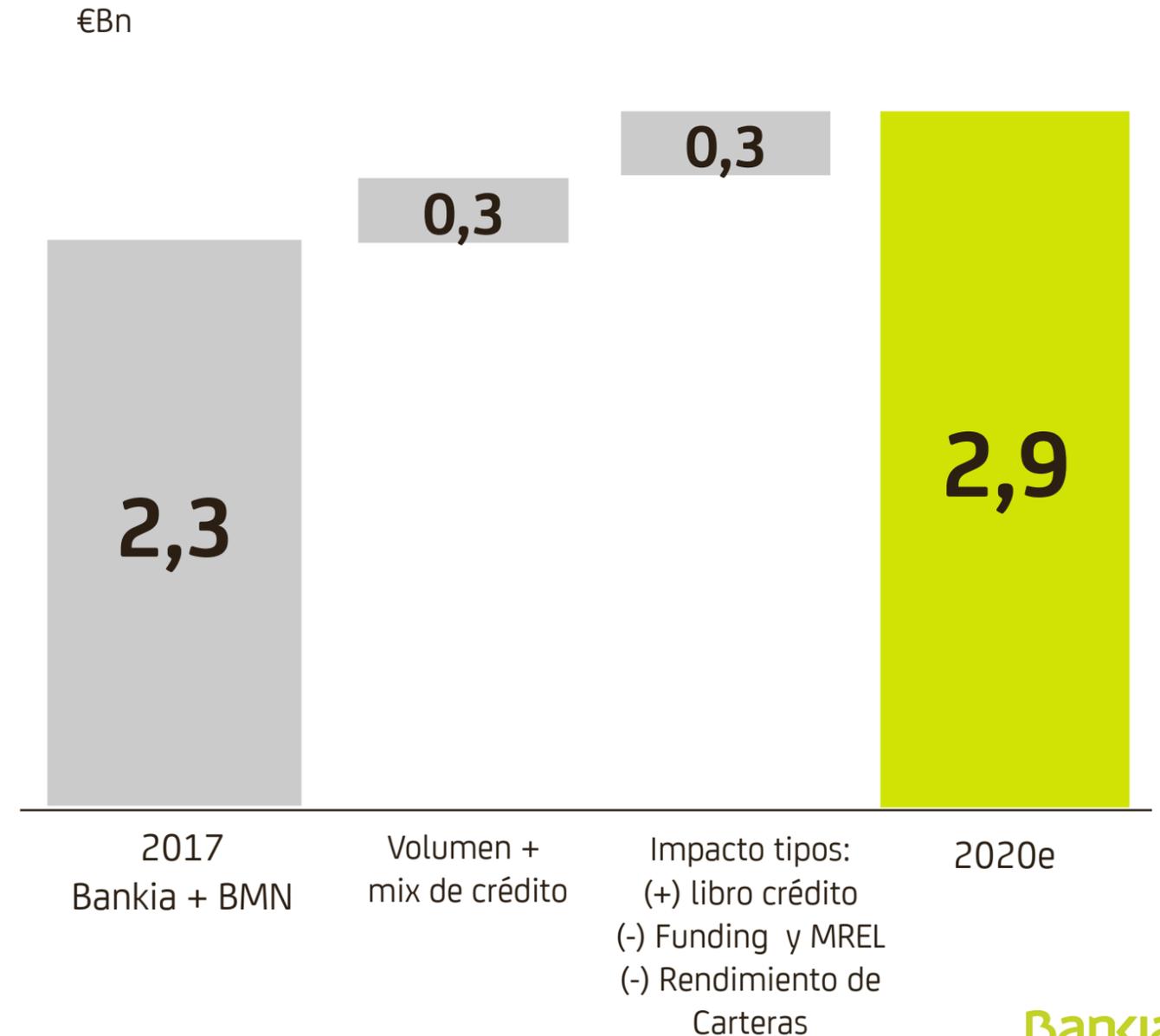
**Positiva evolución del margen de intereses debido a subida de tipos y mejora del mix**

RENDIMIENTO DEL CRÉDITO

- El **87%** del libro varía con el Euribor
- Cambio de mix:** el peso de Empresas y consumo sobre el libro de crédito pasa del **32%** en 2017 al **40%** en 2020



MARGEN DE INTERESES



> Detalle financiero

Comisiones

## Una única franquicia y la sistemática comercial impulsan las comisiones

### COMISIONES

**~ €0,2 bn**

Crecimiento comisiones

2020e vs 2017

**~ 7% TACC**

2018e – 2020e

### DRIVERS DE CRECIMIENTO

- > Productos de financiación: Evolución ligada a las originaciones de crédito
- > Productos de captación: mayor desintermediación hacia fondos de inversión y planes de pensiones
- > Medios de pago: incremento de penetración de tarjetas y TPVs
- > Seguros: nueva unidad de bancaseguros y equipos especializados

> Detalle financiero

Margen bruto y composición cartera crediticia

**Margen de intereses y comisiones como principales componentes del margen bruto**

CARTERA CREDITICIA EX NPLs

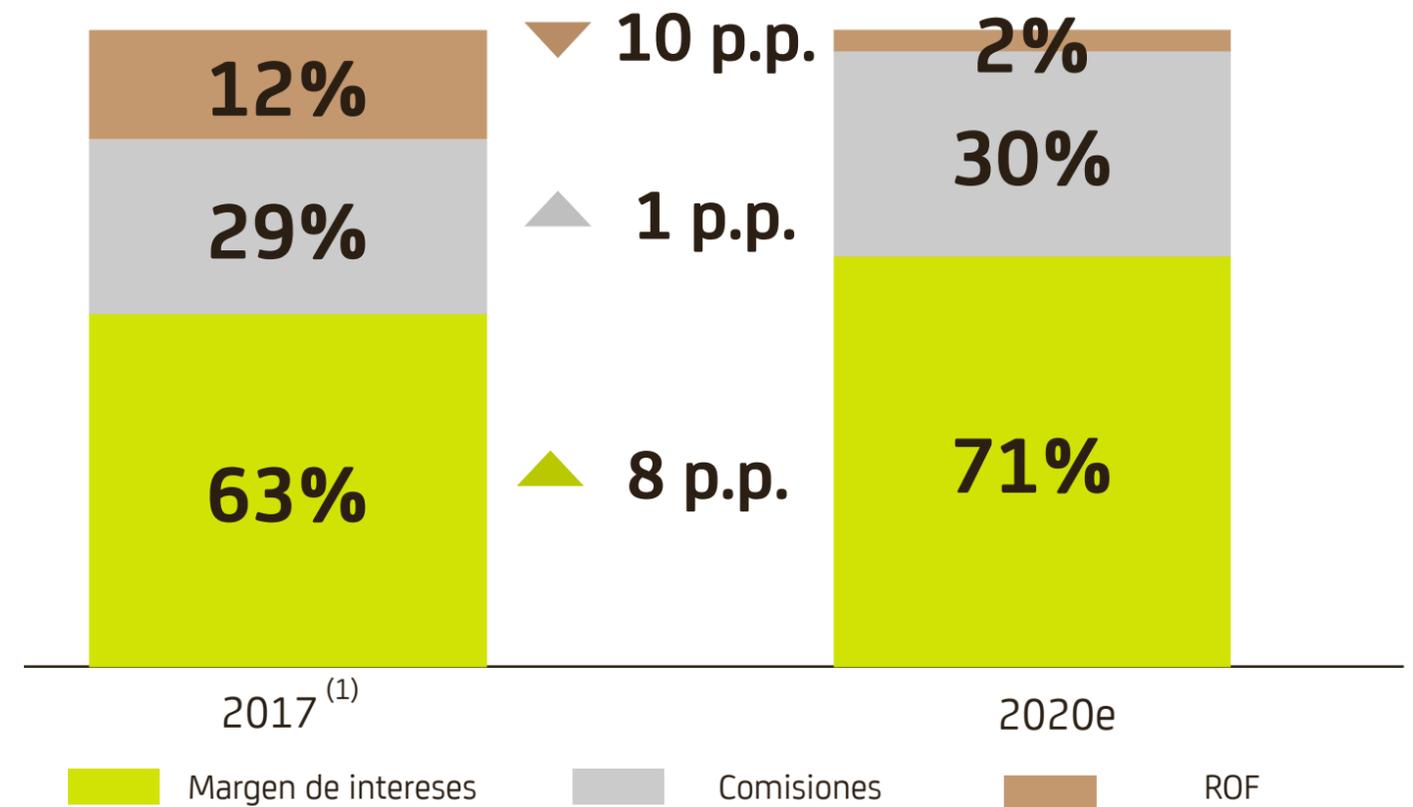
Distribución cartera de crédito por segmento

	2017	2020e
Hipotecas	61%	54%
Empresas	28%	34%
Consumo	4%	6%
Resto*	7%	7%

\*Sector público y resto

COMPOSICIÓN MARGEN BRUTO

% Margen Intereses, Comisiones y ROF sobre margen bruto

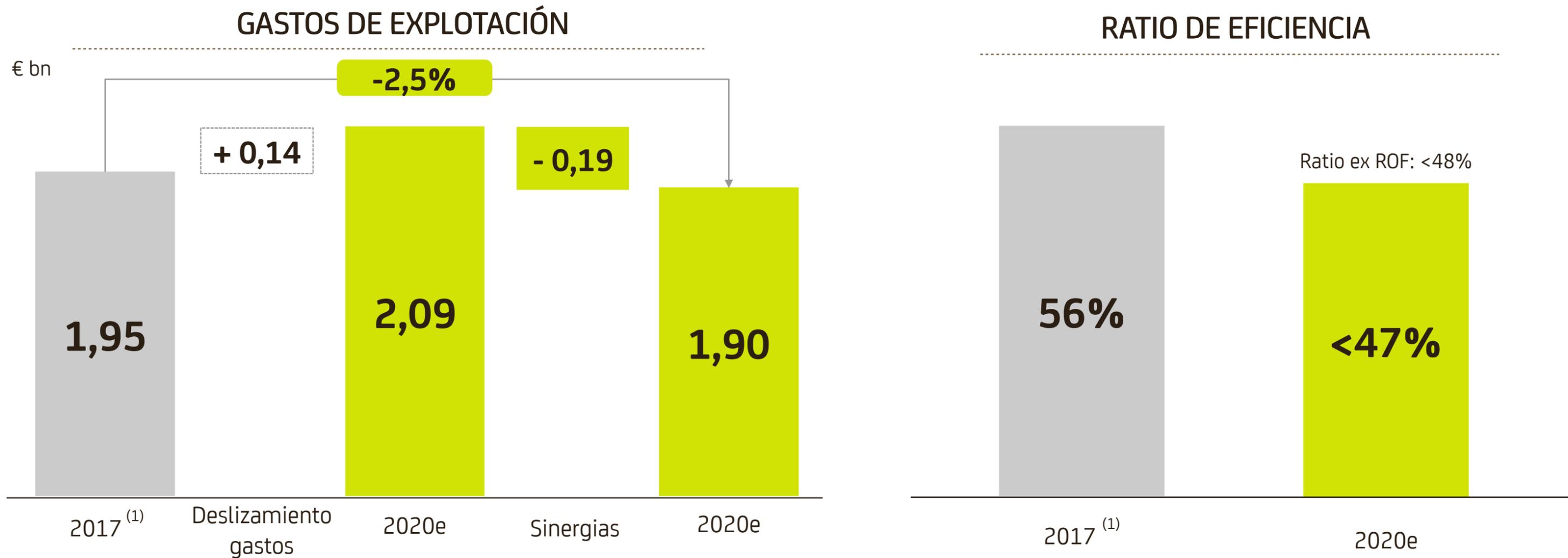


(1) Dato Bankia + BMN año completo

> Detalle financiero

Gastos de explotación

**Estricta disciplina en control de costes mejorando nuestro nivel de eficiencia**



**Gastos de reestructuración provisionados**

> Detalle financiero

Coste de riesgo

**Coste de riesgo en torno a niveles actuales (24 pbs)**

**Capacidad para mitigar el impacto en CoR derivado del mix de originaciones (empresas y consumo)**

**Balance bien provisionado**

- Altos niveles de cobertura de partida:
  - NPLs: ~56%
  - Adjudicados: 58,1%
- Saldo promotor (1,1% sobre total cartera)
- Reducida exposición a suelo (5,9% del total adjudicados)
- Mejora de rating de las empresas del stock de crédito

**Reducción de NPAs**

- €8,8bn de reducción de NPAs prevista 2018 – 2020e (51% del stock a finales de 2017)
- Experiencia en ventas NPLs: €4,2 bn sin impacto en cuenta de resultados en 2014-2017

**Limitado impacto IFRS 9**

- Impacto IFRS 9 en 1T 2018.
- Reducción de saldos refinanciados en vigilancia especial de >300 Mn en 2S17

> Detalle financiero

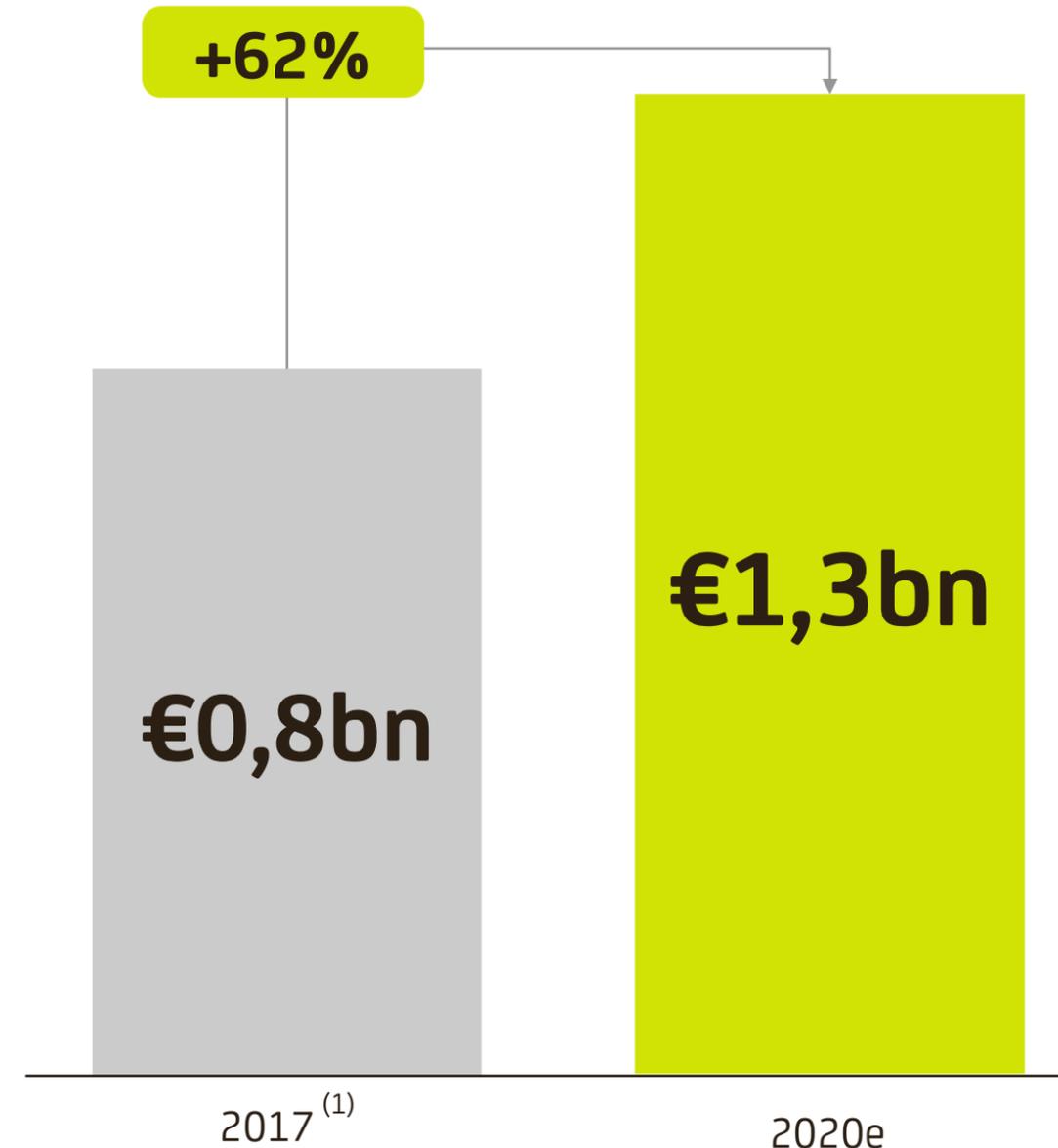
Rentabilidad

**Incremento del beneficio: mejora del negocio CORE y control de gastos por coste de riesgo**

Mejora negocio CORE  
**M. Intereses + Comisiones**

**Gastos de explotación**  
-2,5%

**Coste de riesgo**  
estable



<sup>(1)</sup> Bankia ex BMN

> Detalle financiero

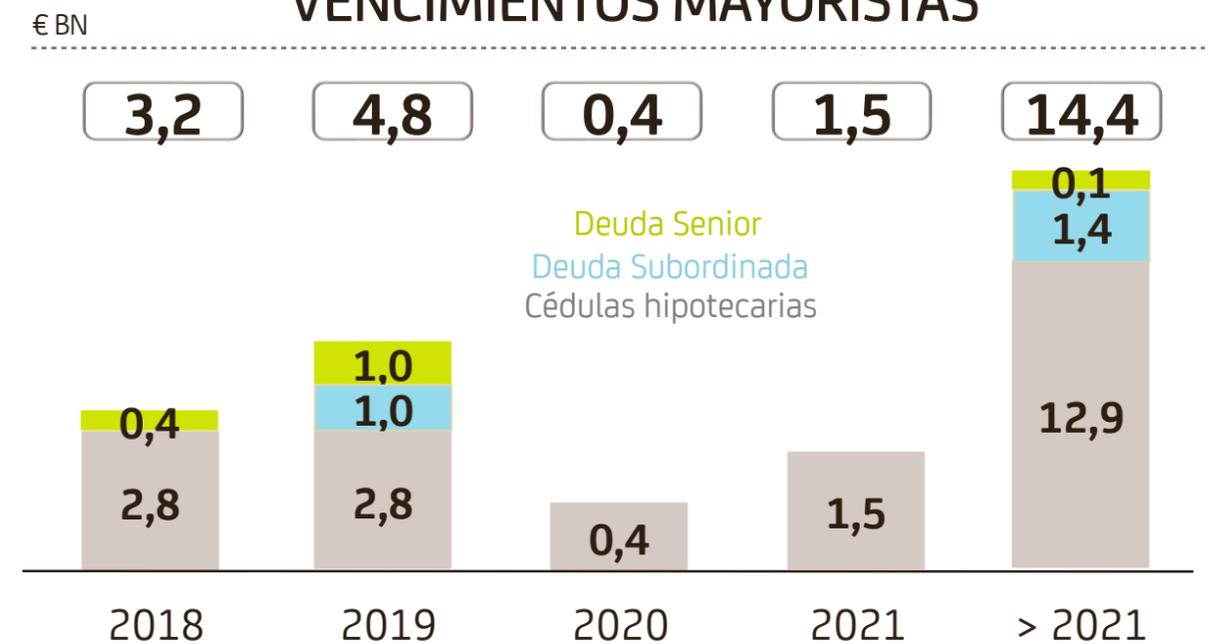
Financiación y liquidez

Sólida posición de liquidez

ESTRUCTURA DE FINANCIACIÓN



VENCIMIENTOS MAYORISTAS



PRINCIPALES OBJETIVOS



RATINGS

S&P Global Ratings

**BBB-**

Perspectiva positiva

FitchRatings

**BBB-**

Perspectiva Positiva



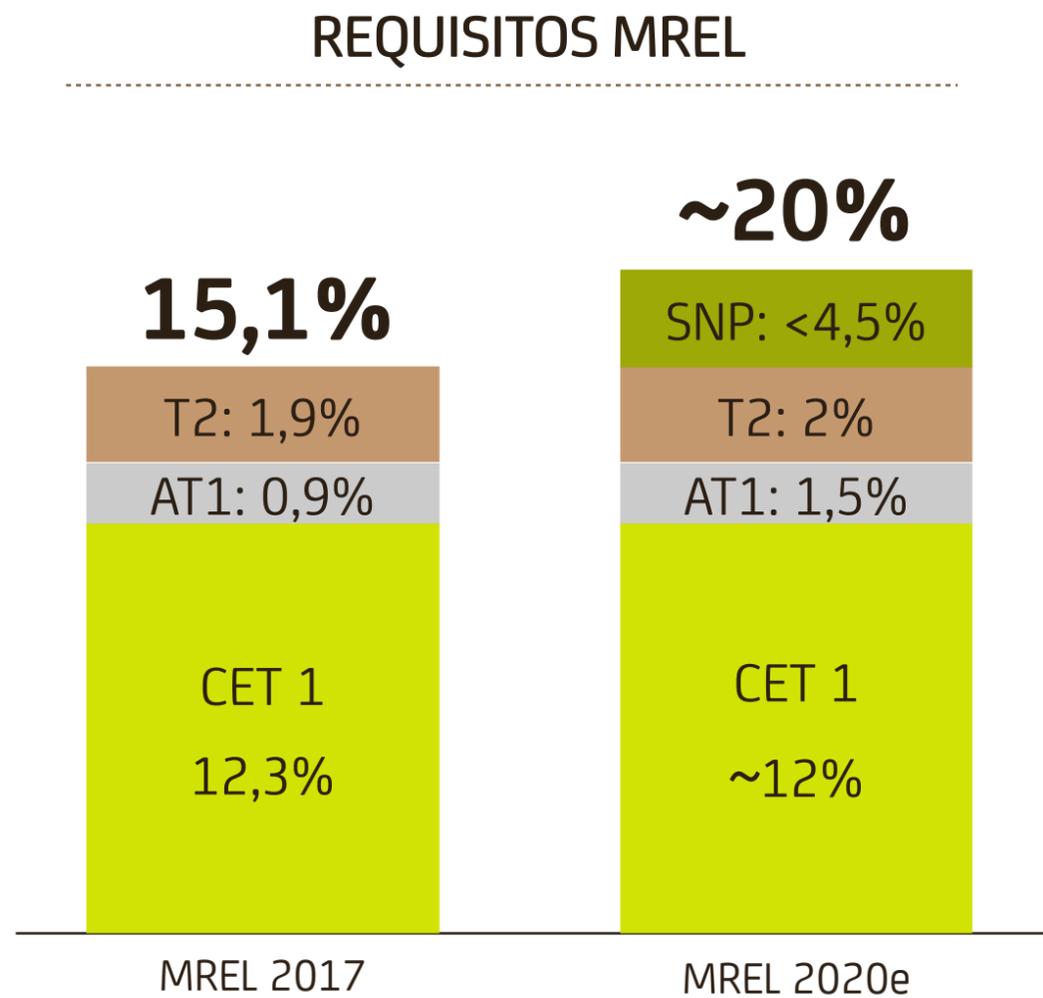
**BBB (HIGH)**

Perspectiva Estable

> Detalle financiero

Capital - MREL

**Plan de emisiones enfocado a cumplir con los requisitos MREL en 2020**



€ BN

**PLAN DE EMISIONES 2018 – 2020E**

a. Vencimientos emisiones	8,4
b. Emisiones previstas	~8,9
AT1 + T2	~1,6
SNP + Cédulas	~7,3
<b>a – b = Emisiones netas</b>	<b>+0,5</b>

> El coste de emitir un 1,0% de “Senior Non Preferred” adicional se estima en €1,7 MM euros / año.

> Detalle financiero

Capital – Activos ponderados por riesgo

**Los APRs contribuirán de manera positiva a la generación de capital**

**Impacto reformas regulatorias**

- **TRIM:** Revisión de modelos hipotecarios y de empresas
- **EBA Guidelines:** Armonización de cálculos de PD y LGD en modelos internos  
homogeneización de parámetros de riesgo asociados a Defaults  
tasa de descuento en estimación de LGD
- **Basilea IV:** Impacto limitado (consumo actual en IRB similar a Estándar)

**2018 - 2022**

**Palancas de mejora**

- Transición de Modelo de Admisión a **Modelo de Comportamiento en Cartera Hipotecaria**
- Modelos IRB actuales y roll-out previsto no exceden el “floor” del estándar de Basilea IV
- Cartera origen en BMN (17,6% del total de APRs) está **bajo metodología Estándar**
- Mitigación del impacto del TRIM y las EBA Guidelines a través del **Margen de Conservadurismo**

**2018 - 2020**

**Densidad actual de modelos IRB**

**Empresas**

Bankia

50,51%

Peers <sup>(1)</sup>

51,29%

**Hipotecas**

Bankia

31,70%

Peers <sup>(1)</sup>

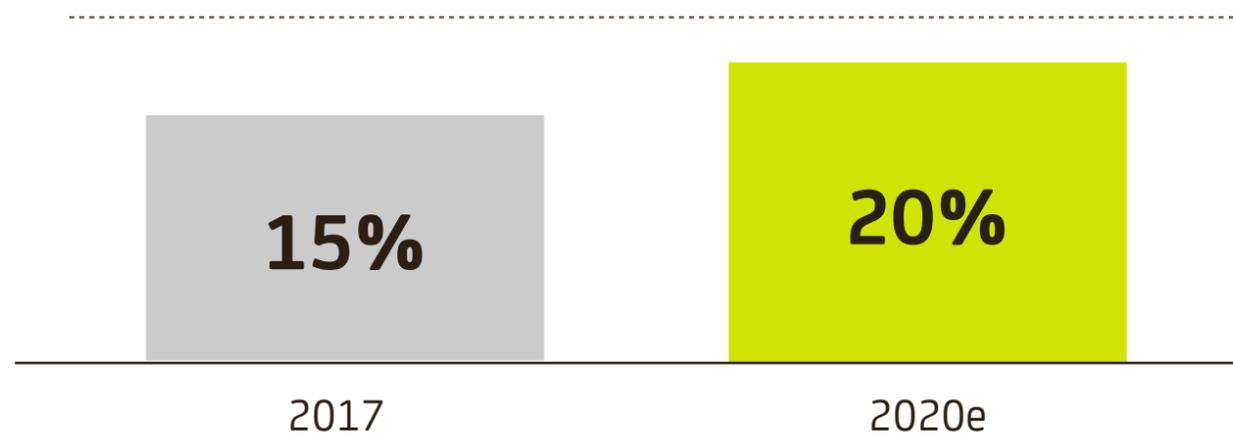
15,71%

> Detalle financiero

Capital

### Elevada generación orgánica de capital

#### NIVEL DE MREL



Plan de emisiones para alcanzar un MREL del 20%

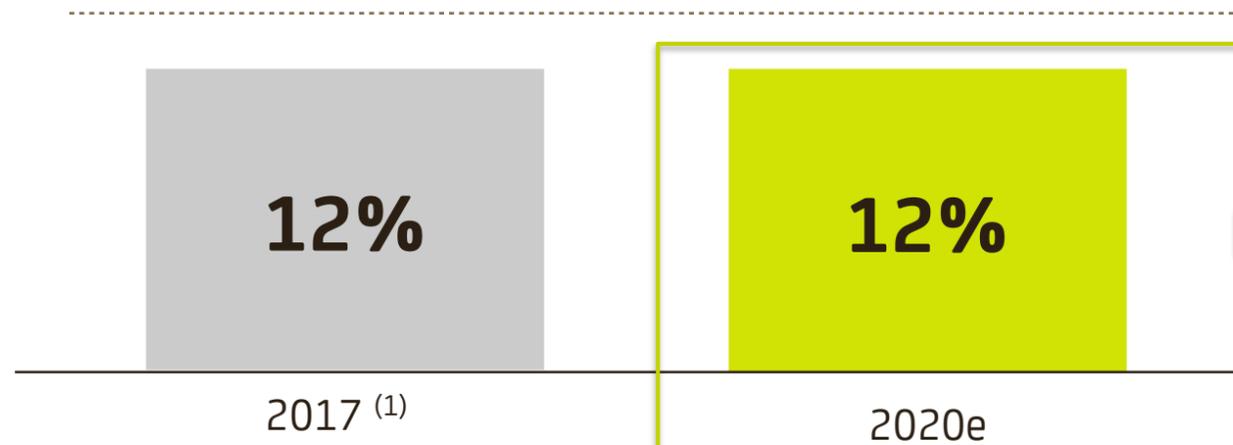


Amplia generación orgánica de capital a través del crecimiento de beneficios y optimización APRs



Pay out del 45-50%

#### CET 1 FULLY LOADED



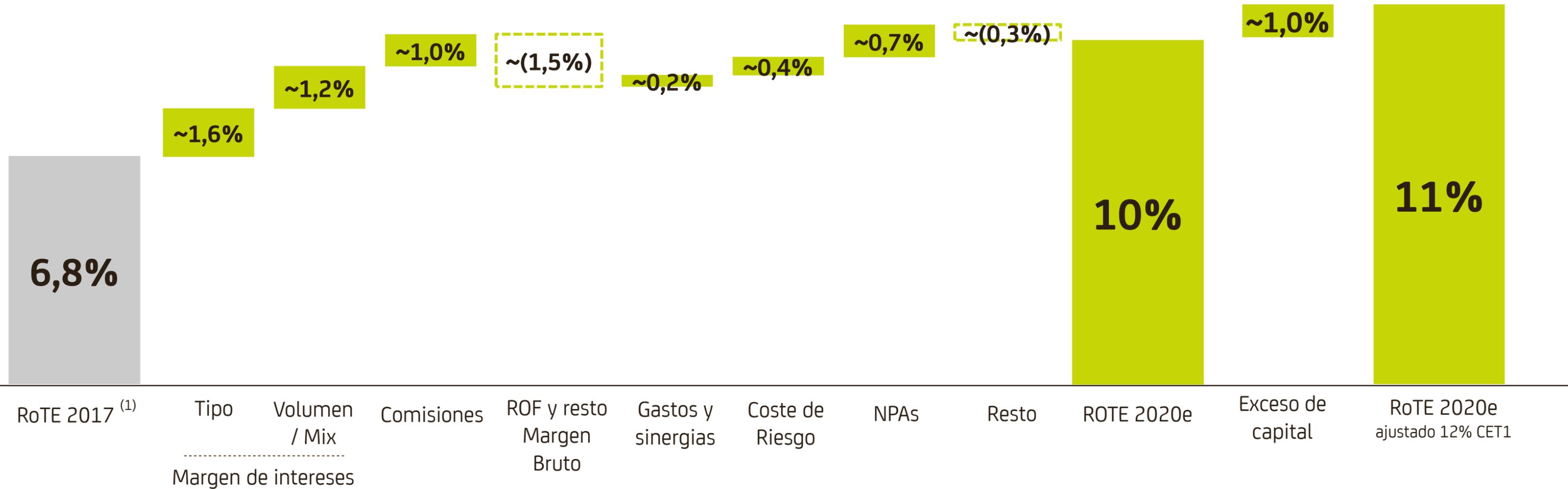
Devolución de capital por encima del 12% CET 1 FL

(1): Ratio sin plusvalías soberanas incorporando el impacto de IFRS 9 (ratio con plusvalías 12,46%)

> Detalle financiero

Rentabilidad

Principales palancas de incremento del ROTE



<sup>(1)</sup> Datos Bankia + BMN  
 ROTE ajustado al CET 1 del 12%  
 Palancas netas de impuestos, asumiendo tasa impositiva del ~27%

> Detalle financiero

Resumen de objetivos

Objetivos para 2020

		2020e	2020e <small>con curva forward a 2021<sup>(1)</sup></small>
Rentabilidad	BDI	€1,3bn	€1,5bn
	BPA	0,43€	€0,51
	ROE ajustado a CET1 FL del 12%	10,8%	12,2%
	ROTE ajustado a CET1 FL del 12%	11,0%	12,5%
	Pay Out en efectivo	45 - 50%	
Eficiencia	Ratio de Eficiencia	<47%	
Calidad de activos y Solvencia	Ratio NPAs / CoR	<6% / 24 pbs	
	CET 1 FL	12%	
<p><b>Devolución de capital &gt; €2.500 Mn<sup>(2)</sup></b></p>			

(1) Métricas a 2020 con tipos de la curva forward a 2021

(2) Incluye el cash pay out y la devolución del capital por encima del CET 1 FL 12%

4

# CONCLUSIONES

> Conclusiones

1

Hemos finalizado con éxito nuestro Plan de Reestructuración...  
... cumpliendo los objetivos marcados en el año 2012

2

Tenemos una excelente situación de partida...  
... para iniciar una etapa de **Crecimiento**

3

Contamos con un **Plan Estratégico** bien definido...  
... y con una **probada capacidad de ejecución**

> Conclusiones

## Objetivos para 2020: Ser el mejor banco de España

		2020E
Rentabilidad	BDI	~ €1,3 Bn
	ROE <sup>(1)</sup>	10,8%
Eficiencia	Ratio Eficiencia	<47%
Solvencia	Solvencia <sub>CET1 FL</sub>	12%

**Con una retribución total estimada a nuestros accionistas > € 2.500 Mn <sup>(2)</sup>**

(1) Ajustado al CET 1 FL del 12%

(2) Incluye el cash pay out y la devolución del capital por encima del CET 1 FL 12%

ANEXO

> Plan Estratégico

Franquicia

¿Qué es Bankia hoy?

Posición de liderazgo en España en las regiones más dinámicas

Cuotas de mercado de Bankia + BMN por depósitos a 4T17<sup>1</sup>



€214 Bn total activo

€129 Bn crédito bruto

€130 Bn depósitos

#4 Entidad por activos

#4 Entidad por préstamos

#4 Entidad por depósitos de clientes

Fuente: Información de Compañía, Banco de España, Instituto Nacional de Estadística  
<sup>(1)</sup> Depósitos domésticos

> Reconocimiento Social

Contribución a la sociedad

Estamos comprometidos con la sociedad

Proyecto Red Solidaria



252 proyectos y 167.000 beneficiarios

Microcréditos



Primera micro-financiera española con estructura europea

Voluntariado



584 voluntarios con foco en Educación Financiera

Compromiso con desarrollo local



Apoyo a 341 ONG locales

Impulso de empleo/empleabilidad



Cerca de 5.000 beneficiarios

Sostenibilidad



Plan de mejora permanente y resultados relevantes (DJSI y Footsie4Good)

Medio ambiente



Plan de ecoeficiencia, máxima calificación en lucha contra el cambio climático, A (CDP)

Apoyo a educación



Fundación FP Dual Bankia

Patrocinios



Entidades culturales con arraigo local

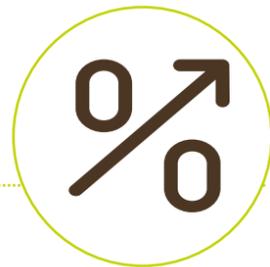
En 2017, además financiamos con €18bn a empresas y familias españolas

## > Reconocimiento Social

### Privacidad

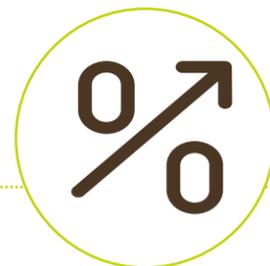
Crear un entorno digital seguro y privado para nuestros clientes

**64%** consumidores



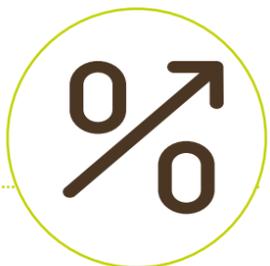
Considera a la **banca** como **garantía de seguridad de los datos** (solo después de los hospitales)

**73%** consumidores



Quiere **proteger mejor sus datos personales** pero no sabe cómo

**87%** consumidores



piensa que sus **datos personales tienen valor**

#### GOBIERNO Y POLÍTICA

- Designación **Data Protection & Privacy Officer (DPO)**
- **Formación, concienciación y capacitación** en Empleados, proveedores y terceros responsables.

#### GESTIÓN DERECHOS

- Desarrollo **catálogo datos personales**
- Identificación de Datos para el ejercicio del **Derecho de Portabilidad**

#### INFORMACION

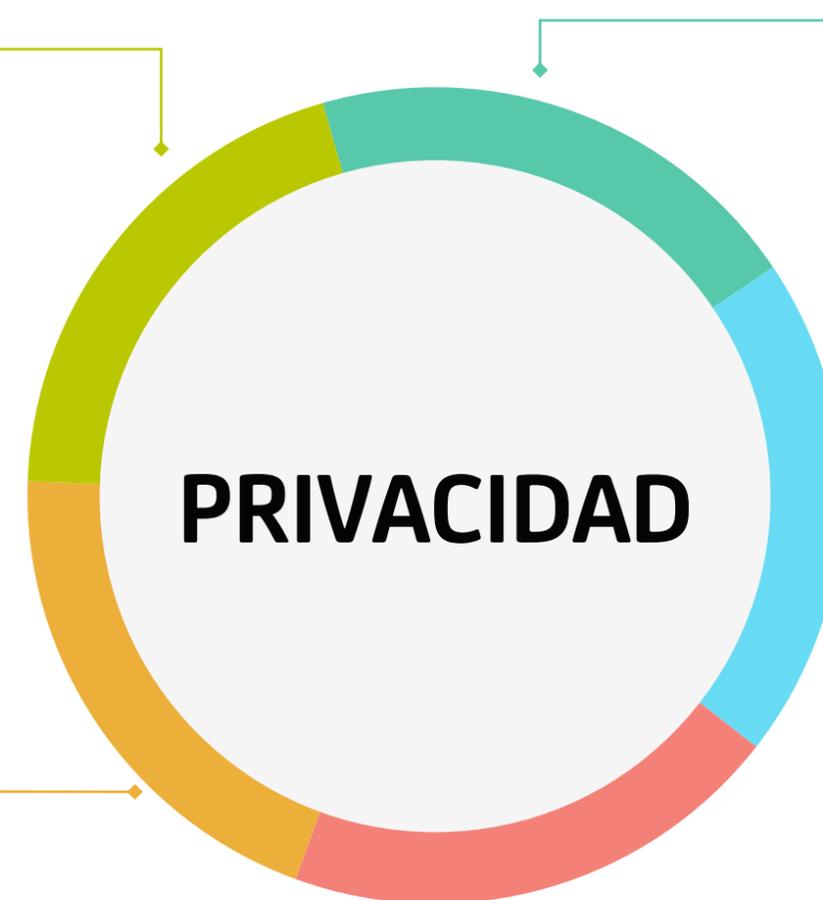
- Adecuar la **redacción legal de las advertencias informativas**

#### PROCESOS Y TECNOLOGÍA

- **Identificación e inventario de datos personales**

#### SEGURIDAD

- **PIA's de Seguridad\***



**PRIVACIDAD**

\* **PIA (Privacy Impact Assessment)** es un proceso que sirve para identificar y corregir o mitigar los posibles problemas de seguridad que podrían impactar en la privacidad de los datos de carácter personal que tratan las organizaciones.

# Bankia

SIGAMOS TRABAJANDO

**Investor Relations**

[ir@bankia.com](mailto:ir@bankia.com)