

## Plan Estratégico 2022-2024

# CaixaBank sitúa la calidad de servicio como pilar de su Plan Estratégico y prevé alcanzar una rentabilidad superior al 12%

- **Las prioridades estratégicas** se centran en impulsar el crecimiento del negocio; evolucionar el modelo de atención para adaptarlo al máximo a las preferencias de los clientes; y consolidar al banco como un referente en sostenibilidad en Europa.
- **El Plan tiene como objetivo para finales de 2024** una generación de capital de aproximadamente 9.000 millones de euros, cuantía que incluye los 1.800 millones de la recompra de acciones que se repartirán este año, los dividendos y el capital CET1 por encima del 12%.
- **El presidente de CaixaBank, José Ignacio Goirigolzarri**, ha señalado que el Plan Estratégico “pone el foco en el cliente, en desarrollar las mejores propuestas ofreciendo una excelente calidad de servicio. Con el lema ‘Cerca de nuestros clientes’ queremos enfatizar la cercanía como la característica diferencial en la forma de relacionarnos con ellos”.
- **Por su parte, el consejero delegado, Gonzalo Gortázar**, ha destacado que “nuestros objetivos para los próximos 3 años se centran en impulsar el crecimiento de nuestros ingresos; mantener y seguir potenciando el mejor modelo de relación omnicanal con nuestros clientes; y consolidar a CaixaBank como el grupo financiero de referencia en Europa por nuestro compromiso social y medioambiental”.
- **El nuevo Plan Estratégico** mantiene el compromiso de CaixaBank con la sociedad, con un modelo de banca único, y con el objetivo de ofrecer el mejor servicio a cada perfil de cliente para aportar soluciones en todos los ámbitos, promover la inclusión financiera y liderar el impacto social positivo.
- **CaixaBank afrontará este periodo desde un excelente punto de partida**, como entidad líder en España, con mayor escala, con una estructura más sencilla y más sólida, y con un significativo potencial de rentabilidad en un contexto en el que quedan atrás los tipos de interés negativos.
- **En España, el Plan plantea fortalecer el liderazgo en el mercado de particulares** elevando la penetración de productos y servicios de la base de clientes y evolucionando la oferta para dar un salto en la construcción de las experiencias de los clientes, con el impulso de ecosistemas específicos como el sénior, MyHome y Wivai.
- **Para ofrecer la mejor experiencia del cliente**, consolidará el modelo de oficina Store en la red urbana; se mantendrá la presencia en la red rural, y se potenciará la atención remota (inTouch) y digital (Now, imagin) para impulsar la captación y ventas digitales en retail y empresas.
- **En la transición energética de empresas y particulares**, CaixaBank quiere movilizar 64.000 millones de euros en financiación sostenible, a través del impulso de varias iniciativas centradas en la oferta de productos, el asesoramiento ASG, la concienciación y la formación.

**Madrid, 17 de mayo de 2022.-** CaixaBank ha presentado hoy su Plan Estratégico 2022-2024 cuyas líneas fundamentales para los próximos años son continuar elevando la calidad de servicio al cliente, impulsar el crecimiento del negocio, fortalecer el liderazgo en el segmento de particulares, convertirse en el primer banco de más empresas, y consolidarse como referente en sostenibilidad del mercado europeo.

Con esta nueva hoja de ruta para los próximos ejercicios, CaixaBank pretende generar una rentabilidad atractiva para los accionistas apoyada en un aumento de los ingresos y unos costes neutralizados tras la fuerte reducción acometida en 2022 por la captura de las sinergias tras la fusión con Bankia.

El presidente de CaixaBank, José Ignacio Goirigolzarri, ha señalado que el Plan Estratégico “pone el foco en el cliente, en desarrollar las mejores propuestas ofreciendo una excelente calidad de servicio. Con el lema ‘Cerca de nuestros clientes’ queremos enfatizar la cercanía como la característica diferencial en la forma de relacionarnos con ellos”.

Para Goirigolzarri, la materialización de esta hoja de ruta permitirá a CaixaBank “alcanzar tres objetivos que para nosotros son muy importantes: en primer lugar, ofrecer la mejor propuesta de valor para nuestros clientes; en segundo lugar, mantener una política de dividendos atractiva para los accionistas; y, en tercer lugar, impulsar la transición energética de las empresas y de la sociedad para convertir a CaixaBank en un referente en sostenibilidad”.

Por su parte, el consejero delegado, Gonzalo Gortázar, ha destacado que “nuestros objetivos para los próximos 3 años se centran en impulsar el crecimiento de nuestros ingresos; mantener y seguir potenciando el mejor modelo de relación omnicanal con nuestros clientes; y consolidar a CaixaBank como el grupo financiero de referencia en Europa por nuestro compromiso social y medioambiental”.

Para Gortázar, “gracias al trabajo de una plantilla excepcional, esperamos durante la vida del plan poder recuperar una rentabilidad del 12%, un retorno que contribuirá a poder remunerar adecuadamente a todos nuestros accionistas, destacando el refuerzo que supondrá para la Fundación “la Caixa” y su capacidad para poder seguir llevando a cabo su imprescindible obra social”.

### **Escenario de crecimiento sostenido entre 2022 y 2024**

El Plan Estratégico prevé un escenario de crecimiento económico sostenido durante 2022-24. En concreto, el crecimiento del PIB en España alcanzaría un promedio del 3,4% en los tres años del plan y la tasa de paro descendería gradualmente hasta el 11,5% en 2024. La guerra de Ucrania y sus efectos sobre los precios de la energía y otras materias primas están frenando el ritmo de recuperación a corto plazo, pero la nueva fase en la que ha entrado la pandemia, la recuperación del turismo extranjero, la normalización de las tasas de ahorro y el despliegue de los programas NGEU constituyen claros vientos de cola que se prevé que impulsarán la actividad económica y la demanda de crédito.

En cuanto a los tipos de interés, el Plan ha utilizado la curva de futuros de finales del mes de marzo para guiar sus previsiones. De acuerdo a dicha curva, que anticipa una normalización de la política monetaria en los próximos trimestres en respuesta a la alta inflación, el euribor a 12 meses pasaría de un promedio del -0,5% en 2021 al 1,5-1,6% en 2023-24. Las previsiones para Portugal son favorables y se espera que el crecimiento económico alcance como mínimo un promedio del 3% en 2022-24.

## Primer Plan Estratégico tras la integración de Bankia

Tras el intenso trabajo de los últimos años, CaixaBank afrontará este nuevo Plan Estratégico desde un excelente punto de partida para seguir creciendo, convertida en la entidad líder del país, con mayor escala, más sencilla y sólida a nivel de estructura, y con un significativo potencial de rentabilidad en un contexto de subida de tipos de interés. En el periodo del último Plan Estratégico, la entidad ha conseguido alcanzar muchos de los objetivos definidos en la visión 2019-2021:

- **Reforzar el liderazgo en banca minorista en la Península Ibérica:** La fusión con Bankia ha consolidado la posición de CaixaBank en banca minorista hasta situar el volumen de negocio en los 973.000 millones a cierre de 2021. En Portugal, se cumplen 5 años desde la adquisición de BPI con un balance muy positivo por su solidez y crecimiento.
- **Simplificar y reorganizar el Grupo: focalizados en el negocio core en España y Portugal.** Tras la reducción de la participación en activos no estratégicos, como Repsol y Erste Bank, el capital asignado a las participadas no controladas supone el 2% sobre el total cuando en 2011 alcanzaba el 24%.
- **Mejorar la fortaleza de balance con un modelo contrastado para competir en todo tipo de entornos.** Se ha reducido el riesgo, reforzado la cobertura, la liquidez y el capital. La sólida posición de balance ha permitido distribuir una remuneración ininterrumpida al accionista -con un dividendo acumulado en el periodo 2011-2021 de 5.900 millones de euros- y una inversión continua en el negocio.

## Impulso de la rentabilidad y morosidad controlada

El banco se ha fijado como meta mantener una elevada actividad comercial en créditos (hipotecas, empresas y consumo) y recursos de clientes, y seguir reforzando la solidez financiera para mantener su liderazgo entre los grandes bancos españoles.

Los planes de la entidad se materializarán en un impulso de los ingresos que avanzarán a un ritmo de alrededor del 7% entre 2022 y 2024, gracias al alza que registrarán los ingresos por la actividad de seguros (+10%) y una evolución moderada de las comisiones (+2%). Con ello, el margen de intereses subirá un 8% apoyado en el nuevo entorno de tipos de interés.

Entre otras variables que experimentarán un positivo comportamiento destaca la rentabilidad (ROTE), que se situará por encima del 12%, lo que supone prácticamente duplicar los actuales niveles. Y todo ello permitirá a CaixaBank mejorar de manera consistente su ratio de eficiencia hasta situarla por debajo del 48%, desde el 58% en que se encontraba a cierre de 2021.

El control de la morosidad es otro de los pilares en los que se asienta el Plan Estratégico de CaixaBank para los próximos ejercicios. De esta forma, la ratio de morosidad descenderá por debajo del 3% al finalizar el ejercicio 2024.

## Solvencia y capacidad para generar capital

Por el lado de la solvencia, CaixaBank tiene como objetivo seguir manteniendo una posición de fortaleza y de liderazgo entre las grandes entidades financieras españolas. Durante este periodo, la entidad tiene como objetivo interno situar el capital de máxima calidad CET1 en el rango entre el 11% y el 12%.

Uno de los objetivos principales de la entidad para este trienio es aplicar una atractiva política de remuneración a los accionistas. Su previsión es generar alrededor de 9.000 millones de capital. En esta cuantía se incluyen los dividendos (con un payout superior al 50%), la entrega de 1.800 millones correspondientes al plan de recompra de acciones anunciado hoy y el exceso de capital sobre el 12%.

Esta estrategia de retribución a los accionistas revierte directamente a la sociedad, dado que el 30% de las cuantías repartidas las ingresa la Fundación “la Caixa” -cuyo presupuesto en 2021 fue de 510 millones-; otro 16% va a parar al Estado, a través del FROB, y otro 28% a los alrededor de 646.000 pequeños accionistas a 31 de marzo, que también se verán beneficiados de la fortaleza financiera de CaixaBank.

Con esta nueva hoja de ruta para los próximos ejercicios, CaixaBank pretende generar una rentabilidad atractiva para los accionistas apoyada en un aumento de los ingresos core y unos costes neutralizados tras la fuerte reducción acometida en 2022 por la captura de las sinergias tras la fusión con Bankia, lo que permitirá al banco mejorar en eficiencia y ofrecer nuevos productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes.

## Tres prioridades estratégicas para estar ‘Cerca de nuestros clientes’

Como lema del Plan Estratégico se ha elegido ‘Cerca de nuestros clientes’ para resaltar la centralidad del cliente como un eje primordial del plan, y la cercanía como la característica diferencial en la forma de relacionarnos con los clientes.

El plan se vertebra a través de tres prioridades estratégicas: En primer lugar, incrementar el volumen de negocio gracias a ofrecer la mejor propuesta de valor para los clientes; en segundo lugar, evolucionar el modelo de atención para que se adapte al máximo a las diferentes necesidades de cada uno, y en tercer lugar, convertir a CaixaBank en referente en Europa en sostenibilidad.

El Plan también incorpora dos líneas transversales a las tres prioridades señaladas: la primera se refiere a las personas y la cultura, para disponer del mejor talento para afrontar los retos estratégicos del Grupo; y la segunda pone el foco en la tecnología y los procesos para disponer de una infraestructura de IT eficiente, flexible y resiliente.

A partir de estas tres prioridades y las dos líneas transversales, el nuevo Plan Estratégico refleja la aspiración de CaixaBank a conseguir en 2024 una posición reforzada en todos los segmentos y una excelente experiencia de cliente; avanzar en un modelo de distribución adaptado a las preferencias de los clientes; convertirse en un referente en sostenibilidad; ofrecer una rentabilidad atractiva y una remuneración competitiva al accionista, y posicionarse como el grupo financiero preferido para trabajar.

## 1. Crecimiento del negocio: desarrollar la mejor propuesta de valor

En España, el Plan Estratégico 2022-2024 plantea fortalecer el liderazgo en el mercado retail y aumentar los ingresos elevando la penetración de productos y servicios de la base de clientes y evolucionando la oferta para dar un salto cualitativo y cuantitativo en la construcción de las experiencias de los clientes, con el impulso de los ecosistemas específicos como el sénior, MyHome y Wivai.

La entidad seguirá evolucionando un modelo de éxito en el que hay oportunidad y recorrido, especialmente por la capacidad de extender la propuesta de valor a los clientes procedentes de Bankia, principalmente en productos de ahorro a largo plazo y seguros. En estos dos ámbitos, la entidad parte de una sólida posición para seguir ganando cuota y capturar sinergias, y convertirse en referente indiscutible en inversión y asesoramiento financiero sostenible.

Por parte de los productos de financiación, el plan prevé mejorar un 50% la nueva producción de hipotecas en comparación con el periodo 2019-2021, mientras que en crédito al consumo el objetivo es crecer un 30% en la nueva producción. Por otra parte, en ahorro a largo plazo el objetivo es mantener el liderazgo y aumentar en 70 puntos básicos la cuota de mercado, actualmente en el 29,6%.

Además, también se ha marcado como objetivo alcanzar el liderazgo en corporate, empresas y pymes con propuestas de valor especializadas por negocios y sectores, mayor foco en financiación del circulante y banca transaccional, y crecimiento del negocio en banca internacional y CIB, con el objetivo de multiplicar por dos la cartera de crédito internacional.

## 2. Modelo de atención: eficiente y adaptado a las preferencias de los clientes

El objetivo de la entidad consiste en ofrecer la mejor experiencia por cualquier canal, conscientes de la actual preferencia mayoritaria por la omnicanalidad. El modelo de atención –y los recursos dedicados a los distintos canales– evoluciona para adaptarse a los cambios de hábitos de los usuarios.

Para mejorar la experiencia del cliente, el Plan Estratégico prevé seguir priorizando el modelo de oficina Store en la red urbana para ofrecer mayor valor al cliente; mantener la presencia y eficientar la red rural, y potenciar la atención remota (inTouch) y digital (Now, imagin) para impulsar la captación y ventas digitales en retail y empresas.

La capilaridad de CaixaBank -con la mayor red de oficinas del país- continúa siendo una ventaja competitiva. El impulso del modelo de oficina urbana Store (que alcanzará ya el 22% a finales de este año) y la apuesta por mantener el modelo de AgroBank en el ámbito rural con el 39% del total de la red de oficinas (1.466 oficinas en poblaciones de menos de 10.000 habitantes) permitirán a la entidad responder todavía mejor a las nuevas demandas de los clientes.

Además de acelerar la reconfiguración de la red de oficinas con una evolución del modelo de relación especializado con el cliente, también se intensificará la oferta del servicio de atención remota *inTouch* de CaixaBank, hasta alcanzar los 4,6 millones de clientes (lo que supone casi duplicar los 2,4 millones de clientes a cierre del ejercicio 2021). Se trata de un servicio dirigido a clientes que usan preferentemente las nuevas tecnologías para relacionarse con la entidad y combina el acceso a herramientas digitales con un gestor personal, impulsando la mejora de la atención y de la eficiencia.

El Plan también proyecta un nuevo impulso para imagin en una fase de maduración con impulso de los ingresos. El banco mobile de CaixaBank que impulsa la fidelización entre los clientes jóvenes reforzará sus iniciativas clave -ampliación de oferta y alianzas, con un posicionamiento diferencial- para seguir aumentando la base de clientes hasta los 4,8 millones (3,7 millones a cierre de 2021).

La estimación para finales de 2022 de la distribución de clientes por modelo de atención es la siguiente: 29% omnicanal (gestor presencial y uso activo de canales digitales); 22% gestor remoto; 19% imagin; 18% preferencia física exclusivamente; 8% digital 100% (al margen de imagin); y 5% otros colectivos mayoritariamente omnicanal (empresas y otras redes especializadas, Banca Privada, Instituciones).

### 3. Sostenibilidad: referentes en Europa

Las iniciativas en este ámbito se centrarán en impulsar la transición energética de las empresas y del conjunto de la sociedad, mediante, entre otros, el desarrollo de soluciones para particulares con foco en movilidad y vivienda sostenible, y el fomento de las inversiones con criterios ASG.

En la transición sostenible, CaixaBank tiene como objetivo movilizar 64.000 millones de euros en financiación sostenible, a través del impulso de varias iniciativas centradas en la oferta de productos, el asesoramiento ASG, la concienciación y la formación.

Además, el plan tiene como objetivo liderar el impacto social positivo y favorecer la inclusión financiera, impulsando soluciones de microfinanzas, principalmente a través de MicroBank, y manteniendo el compromiso con el mundo rural, adaptando los canales de atención a las necesidades de los distintos colectivos de clientes.

En el caso de MicroBank, el objetivo para 2024 supone alcanzar los 3.500 millones de euros en nueva concesión de financiación social, un 36% más que lo dispuesto en el periodo 2019-2021, el 54% destinado a las familias y el 46% restante a emprendedores.

Por último, también promoverá una cultura responsable que sea referencia en gobernanza, adoptando las mejores prácticas en sostenibilidad, reporting y comercialización responsable.

### La transversalidad de las personas y de la tecnología

El Plan incorpora dos líneas fundamentales destinadas a completar la ejecución de las tres prioridades estratégicas: por un lado, las personas y la cultura, y, por otro, la tecnología y los procesos.

En primer lugar, disponer del mejor talento para afrontar los retos estratégicos del Grupo; transformar la gestión del modelo de desarrollo de las personas: más proactivo en la capacitación de los equipos, con foco en aptitudes críticas (analíticas y estratégicas, tecnológicas y digitales); y seguir fomentando la diversidad y la inclusión, e impulsar nuevas formas de trabajo para crear un modelo ágil.

La segunda línea transversal pone el foco en la tecnología y en los procesos para disponer de una infraestructura de IT eficiente, flexible y resiliente. Para alcanzar estos objetivos se incrementará la plantilla de CaixaBank Tech hasta los 1.000 empleados desde los 600 con los que contaba en 2021 y se impulsará hasta el 10% el número de empleados con roles de desarrollador.

Entre los beneficios derivados de la transformación de la infraestructura IT se encuentran, entre otros, acelerar la transformación tecnológica de la entidad, desplegar de forma más ágil, económica y estándar las posibles soluciones o disponer de mayor capacidad para procesar volúmenes cada vez mayores.

Por su parte, la optimización del modelo operativo del banco permitirá ayudar a conseguir los retos del Plan Estratégico porque tiene como objetivo reducir el tiempo operativo de terminal en oficinas, reducir los costes operativos en backoffice, reducir el tiempo medio de respuesta al cliente y aumentar la resiliencia operativa.

### **BPI: mayor énfasis en consolidar el modelo comercial y mejorar la rentabilidad**

En Portugal, entre las medidas planteadas, destaca la de desarrollar la oferta de productos y servicios junto con aumentar la venta cruzada, la vinculación y las ventas por canales digitales; y, por otro lado, mejorar la gestión de la rentabilidad por riesgo y segmento, y reforzar el control de costes.

En este sentido, el objetivo de la filial portuguesa 100% propiedad de CaixaBank se centrará en mejorar la eficiencia y la digitalización, mediante la reformulación de la segmentación entre redes especializadas, el refuerzo de la experiencia omnicanal o la digitalización de las estrategias de compra de los clientes.

En relación con los objetivos financieros de BPI, se plantea un volumen de ingresos que avanzarán a un ritmo promedio anual de, aproximadamente, un 9%, con una rentabilidad (ROTE) y una eficiencia que convergerán con las del conjunto del grupo.

### **Comprometidos con la sociedad**

El nuevo Plan Estratégico mantiene el compromiso de CaixaBank con la sociedad, con un modelo de banca único, con el objetivo de ofrecer el mejor servicio a cada perfil de cliente para aportar soluciones en todos los ámbitos, promover la inclusión financiera y liderar el impacto social positivo.

En los próximos años, la entidad mantendrá la presencia en la red rural y el compromiso de no abandonar municipios -aproximadamente 1.466 oficinas rurales, 364 ventanillas y 17 ofimóviles-, con una alta implicación en la comunidad y un modelo de servicio sostenible.

La solidez financiera permitirá seguir apoyando a la sociedad mediante diferentes iniciativas, entre las que destaca MicroBank, entidad líder en microfinanzas en Europa, con 1,2 millones de operaciones concedidas por un importe de 7.100 millones de euros desde 2007. Por otro lado, en el ámbito de la vivienda, CaixaBank mantiene 18.724 viviendas en alquiler a cierre de marzo, alquiladas en un 99% (el 71% en alquiler social).

En colaboración con la Fundación “la Caixa”, CaixaBank sigue reforzando su labor social mediante la Obra Social descentralizada y un programa de voluntariado volcado en dar una respuesta rápida a quienes más lo necesitan, y que tiene como objetivo duplicar el número de voluntarios activos y alcanzar los 10.000 hasta 2024. En lo que va de año, la red de voluntarios de CaixaBank está ofreciendo todo su apoyo a los afectados por la invasión de Ucrania.