

02

Entorno y estrategia corporativa

Entorno [PÁG. 20]

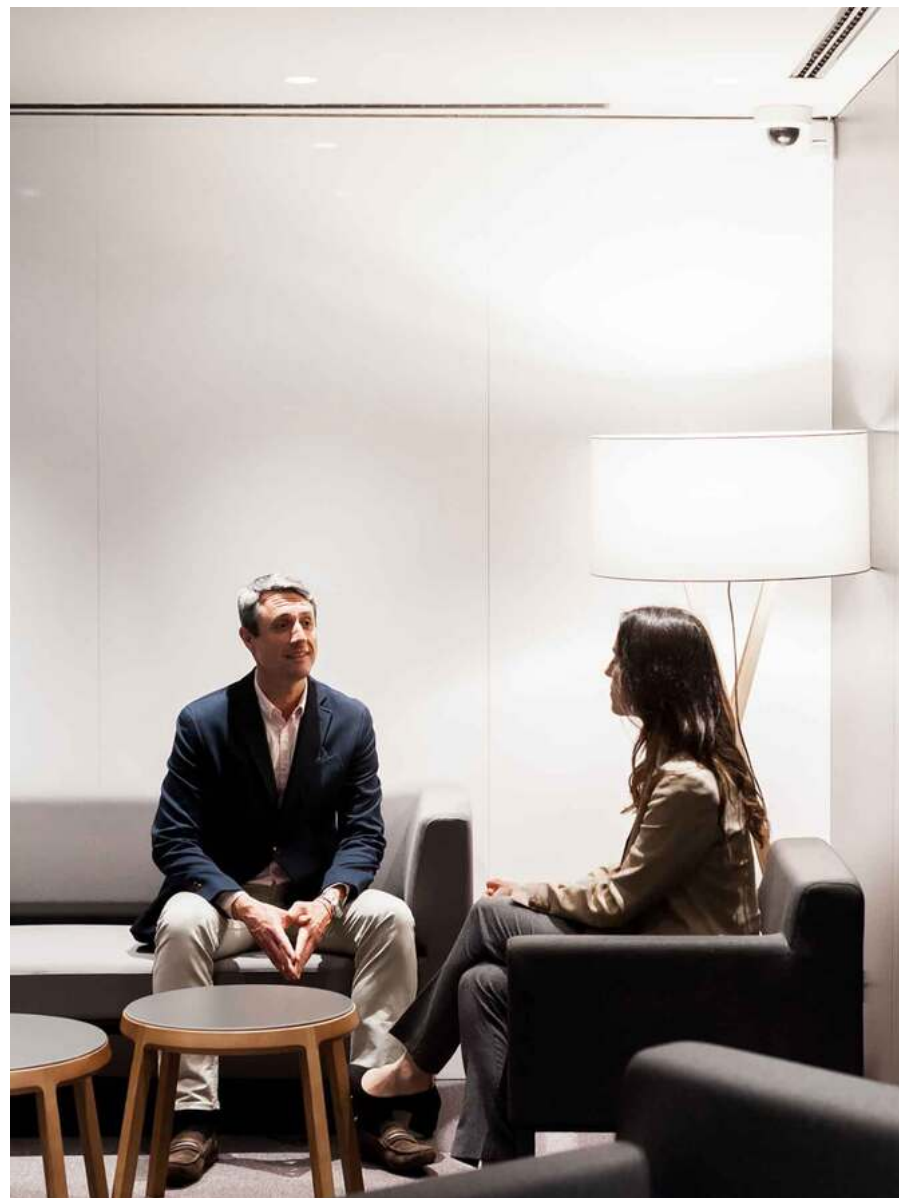
Entorno económico [PÁG. 20]

Entorno de negocio: sector, tecnología y sostenibilidad [PÁG. 22]

Estrategia [PÁG. 28]

Plan Estratégico 2022-2024 [PÁG. 28]

Plan Estratégico 2025-2027 [PÁG. 35]



Entorno

Entorno económico

Evolución global y eurozona

*En 2024 la actividad siguió mostrando un **comportamiento muy heterogéneo** por sectores y geografías.*

En 2024, la economía internacional mostró una notable resiliencia, con un crecimiento estimado del PIB mundial ligeramente superior al 3%. La actividad se vio apoyada por la robustez de los mercados laborales, cierta recuperación del poder adquisitivo de los hogares y la distensión de las condiciones financieras, en un año en el que la inflación siguió bajando. Además, los precios energéticos se mantuvieron relativamente estables a pesar de la persistencia de tensiones y elevada incertidumbre en el ámbito geopolítico.

Con todo, detrás de la resistencia de la economía global el desempeño por regiones fue dispar. En EE.UU. la actividad se mantuvo firme y el PIB creció un 2,8%, superando las expectativas. China, tras un arranque de año débil, sorprendió positivamente en el último trimestre y logró un crecimiento del PIB en el conjunto de 2024 del 5,0%. En el caso de la eurozona, la economía no consiguió despegar como se esperaba y la actividad mantuvo cierta flaqueza. El PIB anotó un crecimiento en el año del 0,7%, con una debilidad especialmente marcada en Alemania y, en el último tramo del año, también en Francia. En este contexto de enfriamiento económico la inflación mostró una clara senda descendente, permitiendo que la inflación general en el agregado de la eurozona se situara en media del 2024 en el 2,4%, frente al 5,4% de 2023.

*Los bancos centrales iniciaron la **distensión monetaria en las principales economías en la segunda parte de 2024.***

La continuidad del proceso desinflacionista hacia los objetivos de los bancos centrales permitió el inicio de la distensión monetaria en las principales economías internacionales. El BCE inició las bajadas de tipos en junio y la Fed en septiembre. Ambos bancos centrales mantuvieron un ritmo de bajadas graduales a lo largo del segundo semestre de 2024 y cerraron el año con una bajada acumulada de 100 p.b. respecto al pico, dejando los tipos en el rango 4,25%-4,50% para la Fed y con un tipo de la facilidad de depósitos del BCE en el 3,00%. Además, tanto Fed como BCE dieron continuidad al proceso de reducción de sus balances, con una estrategia pasiva de no reinvertir los activos vencidos y retirando gradualmente un exceso de liquidez que, especialmente en la eurozona, seguía siendo muy abundante al cierre del año.



La perspectiva de una normalización de la actividad hacia ritmos más acordes con el potencial de las economías americana y europea, junto con la expectativa de que la inflación se aproxime a los objetivos de los respectivos bancos centrales, hace prever que tanto Fed como BCE seguirán con recortes de tipos en 2025, aunque a distintas velocidades. En concreto, las cotizaciones financieras prevén que, en EE. UU., la Fed lleve los tipos hasta el intervalo 3,75%-4,00%, mientras que en la eurozona esperan que el BCE baje tipos hasta situar el depo en el 2,00% en la segunda parte de 2025. Sin embargo, las perspectivas de normalización económica en 2025 están rodeadas por un entorno de riesgos exigente, especialmente en términos de conflictos y tensiones geopolíticas y de incertidumbre sobre un aumento del proteccionismo y la fragmentación del comercio mundial.

El final del año 2024 vino marcado por un aumento de la incertidumbre en torno a las políticas de la nueva administración americana tras la victoria de Trump y sus posibles impactos en los ámbitos económico y geopolítico, así como por la debilidad de la zona euro, enmarcada en un contexto de incertidumbre política en sus dos principales economías.

Un hipotético aumento generalizado de los aranceles previsiblemente presionaría a la baja la actividad económica mundial y al alza la inflación.

Evolución España y Portugal

España

2024, mejor de lo que se preveía.

En 2024 la economía española mostró un comportamiento mejor del previsto inicialmente, a pesar de un contexto marcado aún por tipos de interés elevados durante una buena parte del año. El PIB creció un 3,2%, un ritmo que coloca a España a la cabeza en crecimiento entre las grandes economías de la eurozona.

Entre los factores que explican el elevado dinamismo de la economía destaca, por un lado, el buen desempeño del sector exterior, apoyado, fundamentalmente, en las exportaciones de servicios, tanto los no turísticos como, especialmente, el turismo, que volvió a ser un motor destacado de la actividad económica. Por otro lado, hay que resaltar la reactivación del gasto de las familias, que se vio impulsado por la mejora de poder adquisitivo, en un entorno de amortiguación de las tensiones inflacionistas, y el empuje del mercado laboral, al que también contribuyó el aumento de la población, a través de los flujos migratorios. A este respecto, el año cerró con un aumento de más de medio millón afiliados a la Seguridad Social hasta superar los 21,3 millones, nuevo máximo histórico.

La inflación sorprendió positivamente en 2024, situándose en media anual en el 2,8% frente al 3,5% del año anterior. La inflación subyacente – que excluye productos energéticos y los alimentos no elaborados – mostró una mayor caída (2,9% de media anual frente al 6,0% de 2023).



El mercado residencial fue ganando dinamismo a lo largo de 2024. Por un lado, las compraventas de vivienda dejaron atrás las caídas de doble dígito registradas en 2023 y crecieron un 8,1% anual (dato acumulado hasta noviembre, último disponible). En los últimos 12 meses, se cerraron unas 628.000 transacciones, un volumen de actividad casi un 40% superior al nivel prepandemia de 2015-19. Por el otro lado, la oferta de vivienda nueva se reactivó de forma significativa en 2024 y los visados crecieron un 17,1% interanual hasta noviembre, si bien este impulso sigue siendo insuficiente para cubrir el fuerte tirón de la demanda. El desajuste entre una demanda fuerte y una oferta escasa impulsó al alza el precio de la vivienda, que se aceleró significativamente en 2024.

De cara a 2025, prevemos una ligera moderación del crecimiento del PIB, si bien los datos del tramo final de 2024 han sorprendido positivamente. La demanda externa irá cediendo protagonismo con la normalización de los ritmos de avance del sector turístico y la debilidad continuada de nuestros principales socios comerciales. Por su parte, la demanda interna irá ganando tracción, tanto el consumo de los hogares, que, además de contar con una sólida posición financiera, continuarán recuperando poder adquisitivo, como de la inversión, gracias a unas condiciones de financiación más favorables y al despliegue de los fondos NGEU; por el contrario, el consumo público tendrá una aportación más modesta, dado el necesario ajuste del déficit público, una vez que se retomen las reglas fiscales.

Portugal

Ligera desaceleración de la economía portuguesa.



En 2024, la economía portuguesa anotó una desaceleración, con un avance del PIB del al 1,9% en comparación con el 2,5% registrado en 2023. En todo caso, se trata de un ritmo de expansión superior al promedio de la eurozona. Los efectos acumulados de diversos choques en la economía global, el impacto del proceso inflacionario y el pronunciado aumento de los tipos de interés, que alcanzaron su punto máximo a mediados de 2023, así como cierta incertidumbre antes de las elecciones legislativas de marzo, fueron factores que contribuyeron al enfriamiento observado en 2024. No obstante, la economía mostró una trayectoria de menos a más a lo largo del año, con la tasa interanual del PIB acelerándose desde un ritmo intertrimestral del 0,6% en el primer trimestre al 1,5% en el cuarto trimestre. La demanda interna fue el principal motor del crecimiento, destacando el dinamismo del consumo privado, fortalecido por el notable avance de la renta de las familias, en un contexto de sostenido aumento del empleo, y de la inversión, impulsada por el avance en la ejecución de los fondos comunitarios.

Para 2025, anticipamos que la economía portuguesa mantendrá un tono más expansivo, beneficiándose de la relajación de la política monetaria, de la convergencia de la inflación hacia el 2%, y de una política fiscal acomodaticia, aprovechando que el buen desempeño de los últimos años ha llevado a una situación excedentaria en las cuentas del Estado y una acusada reducción de la deuda pública.

Entorno de negocio: sector, tecnología y sostenibilidad

Rentabilidad y solvencia del negocio

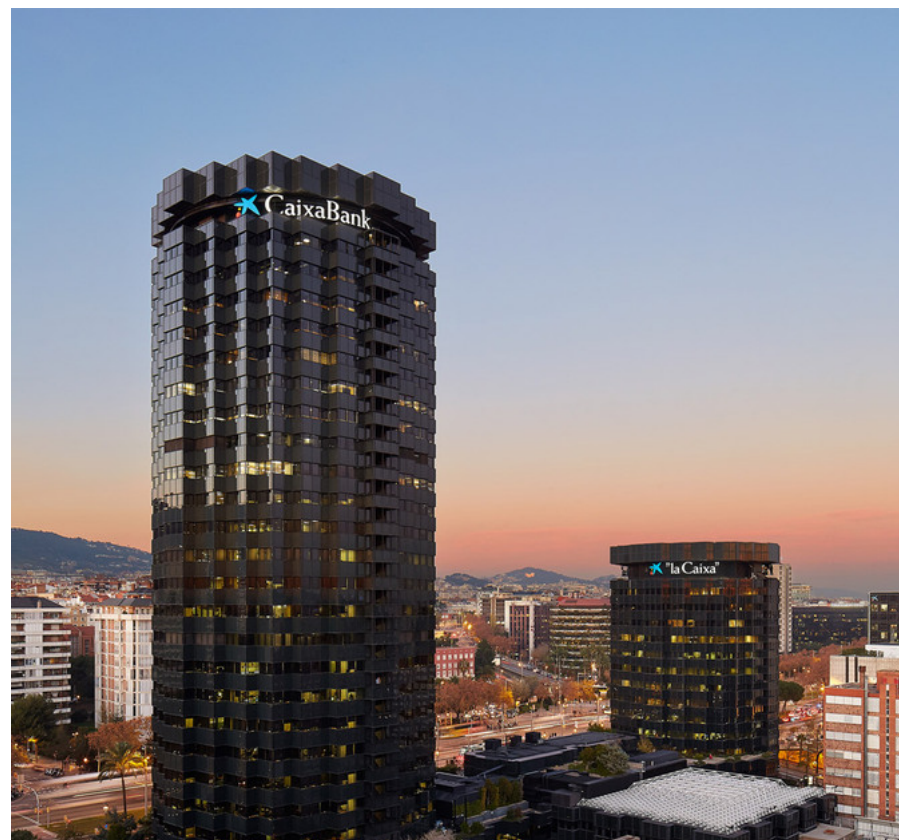
La rentabilidad del sector bancario español se mantiene robusta en la primera mitad de 2024, apoyada en la contribución del margen de intereses. De este modo, la rentabilidad sobre el patrimonio neto (ROE por sus siglas en inglés) se situó en el 14,1% en el tercer trimestre de 2024¹, casi dos puntos porcentuales superior a la registrada un año antes.

En 2024, la **evolución del margen de intereses** ha seguido reflejando el endurecimiento en la política monetaria que impulsó un aumento de los tipos de interés mayor al inicialmente previsto durante 2023. Sin embargo, la decisión del Banco Central Europeo (BCE) de comenzar a bajar los tipos de interés en junio de 2024, que se ha visto reflejada en la evolución del Euribor principalmente en la segunda mitad del año, limitará el potencial de crecimiento del margen de intereses de las entidades en el próximo año.

La **cartera de crédito al sector privado** en España registró en diciembre de 2024 un incremento del 0,62% respecto diciembre de 2023, revirtiendo la tendencia de decrecimiento de los últimos años. La reducción de los tipos de interés de referencia registrada en los últimos meses así como la reactivación de la demanda de crédito han contribuido a frenar esta contracción.

Paralelamente, la **calidad crediticia ha mejorado en 2024**. La tasa de morosidad se situó en el 3,38% en el mes de noviembre de 2024, lo que representa un descenso acumulado de 20 puntos básicos respecto a un año antes y de 17 puntos básicos respecto a diciembre de 2023.

Las señales de deterioro temprano de la calidad crediticia han sido relativamente modestas. Así el crédito en vigilancia especial ha moderado su crecimiento, mostrando un incremento de tan sólo un 0,5% en junio de 2024 respecto al año anterior, mientras que en 2023 creció un 3,5%². El peso de los créditos en vigilancia especial (o *Stage 2*) se sitúa en un 7% en junio de 2024². En los préstamos con aval ICO a empresas, el peso de aquellos calificados en vigilancia especial se situó en el 23,6%² en junio de 2024, 3 puntos porcentuales más que un año antes. Es relevante señalar que uno de los factores clave en el incremento de esta ratio fue la considerable reducción del importe total de estos créditos (-30,5% en términos interanuales).



¹ Estadísticas Supervisoras del Banco de España.

² Informe de Estabilidad Financiera del Banco de España. Otoño 2024.

Las ratios de capital se encuentran en niveles robustos y siguen manteniendo un cómodo margen sobre los requisitos regulatorios. En España, la ratio CET1 se situó en el tercer trimestre de 2024 en el 13,34%¹. Estos niveles de capital están muy por encima de los registrados en la anterior crisis financiera y otorgan al sector bancario español una elevada capacidad para absorber potenciales pérdidas.

No obstante, cabe destacar, que **el impuesto a la banca ha impactado en la cuenta de resultados del sector bancario español** y, en consecuencia, en la capacidad de generación orgánica de capital. Se debe remarcar, que el impuesto a la banca se ha extendido 3 años con una estructura de tipos progresiva que penaliza especialmente a las entidades de mayor tamaño.

En cuanto a los niveles de liquidez del sector financiero español, estos siguen manteniéndose elevados. La ratio de cobertura de liquidez (LCR, por sus siglas en inglés) del sistema alcanzó un 181,4% en septiembre de 2024¹ superando holgadamente el requerimiento regulatorio del 100%. Además, la ratio de préstamos sobre depósitos se sitúa en un 96,5%¹. Todo ello mantiene al sistema financiero español en una posición sólida y limita significativamente la posibilidad de que perturbaciones como las que se vivieron a nivel global en 2023 se trasladen a tensiones de liquidez y financiación.

¹ Estadísticas Supervisoras del Banco de España.



Transformación digital

En los últimos años, los hábitos y comportamientos más digitales de la población, especialmente los surgidos a raíz de la pandemia de la Covid-19, han acelerado el proceso de digitalización del sector bancario. En particular, en España, el porcentaje de población que utiliza la banca digital ha experimentado un crecimiento notable entre 2019 y 2023, pasando del 55% al 71% (y situándose por encima del promedio europeo).³

Para el sector bancario, **la transformación digital** está redundando en un **foco creciente en el cliente** y unas **mayores exigencias para mantenerlo satisfecho** (en cuanto a conveniencia, inmediatez, personalización o coste). Más concretamente, la satisfacción del cliente está convirtiéndose en un punto cada vez más relevante, en un contexto con nuevos entrantes y menores costes de cambiar de entidad. Asimismo, la digitalización del sector bancario ha facilitado la aparición de nuevos competidores no tradicionales, como las *Fintech* y las plataformas digitales *Bigtech*, con modelos de negocio que se apalancan en las nuevas tecnologías, que elevan los estándares de calidad de servicio y que acentúan la presión sobre los márgenes del sector.

Por ahora, **este sector no tradicional tiene un tamaño muy reducido en relación con el conjunto del sector financiero**. No obstante, estos nuevos entrantes han crecido y su presencia se observa a lo largo de la cadena de valor del sector financiero (destacando especialmente los segmentos de pagos y crédito al consumo). A futuro, la capacidad de las *Fintech* para adaptar sus modelos de negocios a un entorno sin tanta liquidez será clave para determinar la evolución del sector. Ya se ha visto recientemente una disminución del apetito inversor por este sector, y por ejemplo la financiación en el sector *Fintech* a escala mundial ha seguido reduciéndose (en el acumulado del año hasta el tercer trimestre, la financiación se había reducido en un 25% interanual y se situaba en niveles por debajo de 2019)¹.

Por otro lado, **el acceso a los datos y la capacidad para generar valor a partir de ellos se han convertido en una importante fuente de ventaja competitiva**. En particular, el uso, procesamiento y almacenamiento de datos resulta en información que sirve para crear productos que generen un mayor valor para el cliente y que estén más adaptados a su perfil de riesgo.

Adicionalmente, se observa un aumento de los casos de uso y desarrollo de nuevas tecnologías (como *cloud*, *blockchain*, o Inteligencia Artificial generativa) en el sector, si bien con distintos niveles de madurez. En cualquier caso, el uso de nuevas tecnologías en el sector genera la necesidad de adaptar procesos y estrategias de negocio al nuevo entorno.

La **digitalización del sector también trae consigo numerosas oportunidades** para generar mayores ingresos. En particular, gracias al uso de la tecnología digital, las entidades pueden ampliar su base de clientes y prestar servicios de forma más eficiente y a menor coste. En este sentido, la digitalización permite llegar a un mayor número de clientes potenciales, sin que para ello sea necesario ampliar la red de sucursales en el territorio.

A su vez, la digitalización también permite crear nuevas oportunidades de negocio, por ejemplo, ofreciendo sus plataformas digitales para que terceros comercialicen sus productos, o mediante nuevos productos financieros que se adapten mejor a las necesidades de cada cliente.

Por su parte, los **patrones de pago están cambiando**. La tendencia de reducción del uso del efectivo como medio de pago en favor de los medios de pagos electrónicos se aceleró con la Covid-19 y se ha consolidado a posteriori. Además, el ámbito de los pagos digitales también está evolucionando, de un modelo dominado casi en exclusiva por sistemas de tarjetas (vinculadas a depósitos bancarios) hacia un modelo más mixto en el que también participan las *Fintech* y *Bigtech* (que ofrecen soluciones de pagos alternativas apoyándose en nuevas tecnologías) y en el que aparecen nuevos tipos de dinero y formas de pago privadas, como las *stablecoins*.

En este contexto, **la expansión del mercado de criptoactivos y *stablecoins* en los últimos años ha impulsado la inversión privada en tecnologías como *Distributed Ledger Technology* (DLT) o criptografía**, que permiten el desarrollo de nuevas funcionalidades de valor añadido en pagos (como es la programabilidad en pagos mediante *Smart Contracts*). Esta tendencia, además, se está viendo acelerada por la entrada en vigor de la regulación MiCA y del régimen piloto de DLT en la Unión Europea, que otorgan mayor claridad regulatoria en este ámbito.

¹ Estadísticas Supervisoras del Banco de España.

³ Fuente: Eurostat.

Ante estos avances, **los Bancos Centrales**, especialmente en economías avanzadas, **están evaluando la emisión de sus propias monedas digitales** (CBDC por sus siglas en inglés) como forma de asegurar que ciudadanos y empresas sigan teniendo acceso a dinero del Banco Central en la era digital y que el dinero que emiten siga actuando como ancla monetaria (respaldando la estabilidad, integración y eficiencia de los sistemas financiero y de pagos).

Así, en la eurozona, **el Banco Central Europeo (BCE) está explorando la posibilidad de emitir un euro digital** como complemento al efectivo y como solución de pagos adicional. Tras dos años de fase de investigación (2021-23), enfocada a elaborar una propuesta de diseño del euro digital, exploración técnica y aprendizaje, el BCE está avanzando con los aspectos más técnicos del proyecto y en sentar las bases para la posible emisión de un euro digital a futuro. Por su parte, **la Comisión Europea publicó en junio de 2023 una propuesta legislativa para el posible establecimiento de un euro digital**, propuesta que se está debatiendo en el Parlamento y Consejo Europeo.

Asimismo, **la Comisión Europea ha presentado otras propuestas legislativas destinadas a alinear los servicios de pago y el sector financiero en general** con la transformación digital de la economía europea, y que tienen un potencial de disrupción alto. Entre otros, destaca la propuesta de revisión de la Directiva europea sobre servicios de pagos (PSD3 y PSR) que introducirá cambios en la gestión de los permisos de acceso a los datos de pagos de clientes y medidas para combatir y mitigar el fraude. No obstante, esta propuesta debe seguir su proceso legislativo antes de ser adoptada.

De igual forma, también destaca **la propuesta de revisión de la Directiva europea sobre servicios de pagos (PSD3 y PSR)** que, entre otros, introducirá cambios en la gestión de permisos de acceso a los datos de pagos de clientes y medidas para combatir y mitigar el fraude. No obstante, estas propuestas todavía deben seguir su proceso legislativo antes de ser adoptadas.

CaixaBank afronta el reto de la digitalización con una estrategia centrada en la experiencia de cliente. En este sentido, la transformación digital ofrece a la Entidad nuevas oportunidades para conocer a los clientes y ofrecerles una propuesta de mayor valor, mediante un modelo de atención omnicanal. En particular, CaixaBank dispone de una plataforma de distribución que combina una gran capilaridad física con elevadas capacidades digitales, prueba de ello es que la Entidad cuenta con cerca de 12 millones de clientes digitales en España.

Asimismo, para dar respuesta al cambio de hábitos de los clientes, **la Entidad está poniendo especial énfasis en aquellas iniciativas que permiten mejorar la interacción con los clientes a través de canales no presenciales.** Por otro lado, la transformación digital también está llevando a profundizar en el

desarrollo de capacidades como la analítica avanzada, la Inteligencia Artificial generativa y la provisión de servicios nativos digitales. Respecto a este último punto, destaca la propuesta de *imagin*, un ecosistema digital y plataforma *lifestyle* enfocado al segmento más joven, en el que se ofrecen productos y servicios, financieros y no financieros, propios y de terceros. Adicionalmente, la Entidad también está impulsando nuevas formas de trabajar (más transversales y colaborativas) y busca colaborar de forma activa con nuevos entrantes que ofrecen servicios que pueden incorporarse a la propuesta de valor del Grupo.



Ciberseguridad

*La transformación digital es vital para la competitividad y eficiencia del sector, pero también expone a los bancos a nuevos riesgos. En particular, la mayor operativa digital de clientes y empleados hace necesario **aumentar el foco en la ciberseguridad, el fraude digital y la protección de la información.***

También cobra mayor relevancia el riesgo operacional, entendido como posibles pérdidas derivadas de fallos en procesos internos, sistemas, personas o eventos externos que afecten el funcionamiento de las entidades.

El **ciber riesgo supone una importante amenaza para la estabilidad financiera y la economía global**. En particular, los incidentes cibernéticos pueden llegar a impactar en distintas actividades financieras (como la concesión de crédito, o los servicios de pagos y de liquidación) al perturbar las tecnologías de la información y comunicación (TIC) que les dan soporte. Asimismo, los ciber incidentes también pueden conllevar un uso indebido de los datos que dichas tecnologías procesan o almacenan. Dentro del sector financiero, los bancos tienen múltiples puntos de contacto con terceros, hecho que incrementa su exposición a los ciberataques y hace que puedan ser utilizados como puntos de entrada para ataques en el sector financiero.

Además, **el panorama de amenazas cibernéticas evoluciona constantemente y se está volviendo cada vez más complejo**, con un mayor número de ataques y un aumento de su sofisticación e impacto potencial, fruto de la creciente digitalización de la economía, el aumento de las dependencias de terceros, las tensiones geopolíticas y la aparición de nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA) o la computación cuántica.

En este contexto, **el Banco Central Europeo ha elevado la ciberresiliencia como una de sus prioridades para 2024-26**, reforzando la supervisión y las inspecciones a las entidades, para asegurar que mantengan un entorno de control adecuado y sean resilientes ante posibles ataques.

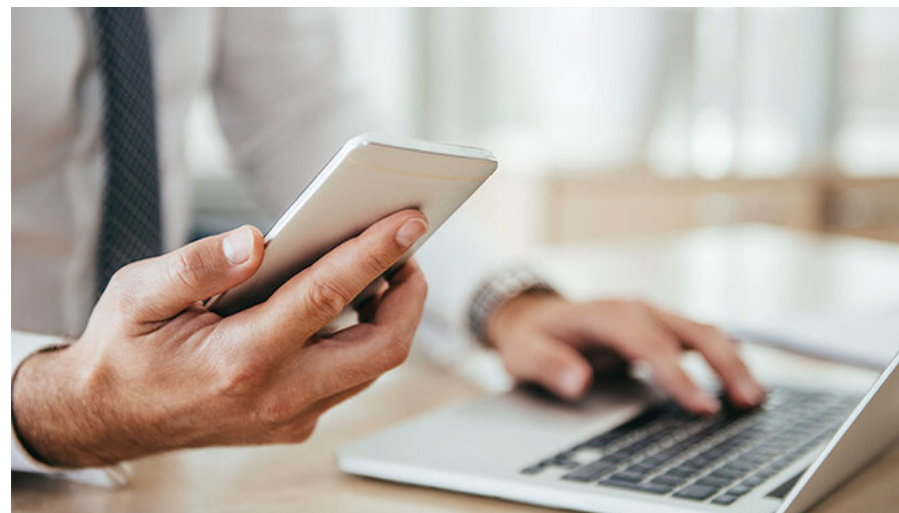
Por su parte, **la Unión Europea (UE) está respondiendo al ciber riesgo con distintas iniciativas**, entre las que **destaca la normativa sobre resiliencia operativa digital (DORA)**, en vigor desde enero de 2023 y destinada a fortalecer la resiliencia operativa de las entidades financieras frente a los riesgos digitales, creando un marco para asegurar que puedan prevenir, detectar y responder a cualquier tipo de perturbación y amenaza relacionada con las TIC y recuperarse de ella.

CaixaBank es consciente del nivel de amenaza existente y **considera la ciberseguridad como una prioridad**. Por ello, cuenta con un **Plan Estratégico de Seguridad de la Información** que mide de manera continua las capacidades en ciberseguridad del Grupo y busca mantener a la Entidad en la vanguardia de la protección de la información, de acuerdo con los mejores estándares de mercado.



*CaixaBank cuenta con un **Plan Estratégico de Seguridad de la Información** que mide de manera continua las capacidades en ciberseguridad del Grupo.*

➔ Véase apartado “Ciberseguridad”



Sostenibilidad

El objetivo de **descarbonización de la economía europea** está viéndose acompañado por una regulación cada vez más exigente sobre cómo abordar la sostenibilidad y por una creciente presión (tanto de inversores como de autoridades y supervisores) para que las empresas ajusten sus estrategias en consonancia.

En este sentido, entre las regulaciones de sostenibilidad de la Unión Europea destaca la taxonomía verde, que establece un sistema de clasificación de actividades sostenibles y requerimientos de información acerca del grado de alineación con la taxonomía para empresas sujetas. Asimismo, también destaca la nueva **Directiva Corporativa de Reporting de Sostenibilidad** (CSRD), que supone un gran paso adelante en relación con los actuales requerimientos de reporting ASG, fomentando la estandarización y transparencia de la información sobre sostenibilidad, y equiparándola con la información financiera. A su vez, se prevé que la Directiva, por su extensión a la cadena de valor, acelere la transición sostenible del tejido empresarial. Sin embargo, la directiva aún está pendiente de ser transpuesta en España.

En el ámbito de la supervisión bancaria, **destaca el plan de acción del BCE para incorporar de forma explícita el cambio climático y la transición energética en su marco de operaciones**. El plan busca reducir el riesgo climático en el balance del BCE, impulsar una mayor transparencia y divulgación de los riesgos climáticos por parte de empresas y entidades financieras, mejorar la gestión del riesgo climático y apoyar la transición verde de la economía.

Adicionalmente, destaca la **fijación de expectativas supervisoras en este ámbito** y la evaluación de las prácticas de los bancos relacionadas con la estrategia, la gobernanza y la gestión de riesgos climáticos y medioambientales.

Por su parte, **la Autoridad Bancaria Europea (EBA) también cuenta con un plan de trabajo para incorporar aspectos ASG en el marco regulatorio y supervisor**. Entre las distintas iniciativas, destaca la incorporación de los riesgos climáticos en el marco de ejercicios de estrés para calibrar la resiliencia del sector bancario europeo a los riesgos climáticos. En este sentido, la EBA, junto con otras autoridades supervisoras europeas, el BCE y el *European System Risk Board* (ESRB) realizaron un **ejercicio para evaluar la preparación y resiliencia del sector financiero** al paquete de medidas legislativas (sobre energía, transporte, reducción de emisiones, uso del suelo y silvicultura) **"Fit-for-55"** para reducir las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) del bloque en un 55% a 2030. El análisis concluyó que el sector es generalmente resiliente a los riesgos climáticos, si bien destacó la necesidad de seguir mejorando la gestión de estos.

Asimismo, **la UE aprobó en 2021 la Ley climática europea** (que fija los objetivos de reducción de emisiones del bloque a 2030 y de neutralidad de emisiones a 2050 como un compromiso legal) y ha comenzado a desplegar medidas y reformas en varios sectores económicos (desde vivienda a energía y transporte) para reducir las emisiones de GEI en línea con los objetivos fijados y avanzar hacia una economía descarbonizada. Lograr esta transformación requiere de cambios estructurales y sociales importantes, y de una movilización de recursos (públicos y privados) considerable.

La Comisión Europea cifra en 477.000 millones de euros la inversión adicional anual necesaria hasta 2030 para cumplir con los objetivos del paquete "Fit-for-55" en la UE. En España, el PNIEC estima que se necesitan 263.000 millones de euros en inversiones adicionales entre 2023-2030, lo que se traduce en una inversión anual aproximada de 33.000 millones. En este sentido, gracias al **Plan de Recuperación Next Generation EU** (NGEU) **se han destinado cerca de 16.100 millones de euros¹** entre 2022 y 2024 a inversiones en energías renovables, movilidad sostenible y rehabilitación energética de edificios, impulsando así la transición verde de la economía.

En este entorno, **CaixaBank considera prioritario avanzar en la transición hacia una economía baja en carbono, que promueva el desarrollo sostenible siendo socialmente inclusiva y manteniendo la excelencia en gobierno corporativo**. Por ello, y para materializar este compromiso, **la Sostenibilidad** (en su vertiente ambiental, social y de gobernanza) **constituye uno de los tres ejes del Plan Estratégico del Grupo**. Las actuaciones enmarcadas dentro de este eje estratégico se concretan en el Plan de Banca Sostenible.



¹ Fuente: IGAE

Estrategia

El año 2024 marca el cierre del Plan Estratégico 2022-2024. Un Plan que ha servido para reforzar 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 cierra este Plan 2022-2024 con una valoración muy positiva, especialmente en el ámbito financiero. El escenario macrofinanciero ha resultado más favorable gracias a unos tipos de interés mayores de lo inicialmente previsto (EUR12M en 2,8% en el periodo 2022-2024 vs previsión de 1,1%). Asimismo, el crecimiento promedio del PIB se ha situado ligeramente por encima de la previsión mientras que la inflación ha alcanzado niveles muy superiores a los previstos. Por su parte, los créditos y depósitos han crecido algo menos de lo previsto mientras que los recursos no invertibles han crecido en mayor medida.

El Grupo cierra este Plan con una dinámica positiva en crecimiento del negocio y calidad, preparando una evolución importante en el modelo de atención y la tecnología para el próximo plan a la vez que se mantiene comprometido en impulsar la agilidad y mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

En este entorno, en el mes de noviembre de 2024 se presentó el nuevo Plan Estratégico del Grupo CaixaBank, para el periodo 2025-2027.



Plan Estratégico 2022-2024

El Plan Estratégico 2022-2024 del Grupo CaixaBank se lanzó en el mes de mayo de 2022 con el lema “Cerca de nuestros clientes”. Este Plan se sustentaba en tres líneas estratégicas y dos habilitadores transversales:

*El Plan Estratégico 2022-2024 se sustentaba en las **tres líneas estratégicas** y **dos habilitadores transversales**:*



Las empresas del Grupo CaixaBank cuentan con un Plan Estratégico totalmente alineado al Plan Estratégico de CaixaBank.

1ª Crecimiento del negocio

Se centraba en **impulsar el crecimiento del negocio, desarrollando la mejor propuesta de valor para los clientes**. CaixaBank ha desarrollado un supermercado financiero líder en el mercado español, con una oferta comercial confeccionada alrededor de experiencias de cliente. El objetivo de esta línea era seguir expandiendo las capacidades de este supermercado financiero, aspirando a incrementar la penetración de sus productos y servicios entre los clientes, evolucionando la oferta comercial y dando un salto cuantitativo y cualitativo en la construcción de ecosistemas. Las principales ambiciones de esta línea eran:



Fortalecer el **liderazgo en banca minorista** a través de nuevos productos en vivienda y consumo y una mayor penetración en seguros y productos de ahorro a largo plazo.



Lograr una posición de liderazgo en corporate, empresas y pymes.



Impulsar los ecosistemas como nueva fuente de ingresos en torno a la vivienda, la movilidad, la salud, el entretenimiento, los negocios o el segmento sénior.

Durante el Plan Estratégico, el Grupo ha mantenido una dinámica positiva en relación con el crecimiento del negocio y la calidad. La culminación con éxito de la integración con Bankia ha permitido aumentar el pulso comercial, estabilizando y comenzando a hacer crecer de nuevo la base de clientes y mejorando el comportamiento de las cuotas de mercado. Respecto a los objetivos marcados en el Plan, por un lado, el Grupo ha seguido afianzando su liderazgo en banca minorista, con una evolución favorable de las principales cuotas de mercado, siendo especialmente remarcable la mejora en la cuota de nueva producción de vivienda. Por otro lado, destaca también la evolución positiva del crédito CIB, apoyada por un significativo crecimiento de la cartera en

Banca Internacional, que sobrepasa el objetivo fijado para el cierre del Plan Estratégico en 2024.

	Punto de partida 2021	2022	2023	Diciembre 2024	Objetivo 2024
Cuota de ahorro a largo plazo (%)	29,4 %	29,5 %	29,3 %	29,5 %	~30 %
Cuota de cartera empresas y financieras ¹ (%)	23,8 %	23,8 %	23,5 %	23,6 %	~24 %

¹ Negocio en España.

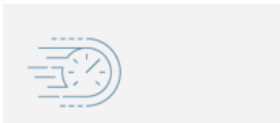


2ª Operar un modelo de atención eficiente

Tenía como objetivo **mantener un modelo de atención eficiente, adaptándolo a las preferencias de los clientes**. Con ello, se buscaba aprovechar la oportunidad surgida gracias a la reducción de las barreras de entrada a las nuevas tecnologías que permitía explorar nuevas formas de interactuar con los clientes. Así, las principales ambiciones de esta línea eran:



Asegurar una experiencia de cliente best-in-class.



Conseguir una mayor eficiencia operativa y comercial.



Incrementar la capacidad de venta digital.

A lo largo de este Plan Estratégico, CaixaBank ha seguido evolucionando el modelo de atención con el objetivo de hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de cada cliente. Se ha registrado una buena evolución de la capacidad de venta digital, con cerca de 13,1 millones de clientes digitales de los cuales aproximadamente la mitad son clientes con un uso intensivo de los canales digitales del Grupo. Paralelamente, se han superado los 3,5 millones de clientes en imagin, sobrepasando así el objetivo 2024 del Plan.

	Punto de partida 2021	2022	2023	Diciembre 2024	Objetivo 2024
# Clientes imagin (MM) ¹	2,7	3,0	3,3	3,6	3,5

¹ No incluye los clientes compartidos con CaixaBank.



3ª Sostenibilidad

El **objetivo era consolidar CaixaBank como un referente en sostenibilidad en Europa**. La priorización de los ámbitos medioambientales, sociales y de gobernanza en la agenda europea brindaba una oportunidad única para aprovechar las ventajas competitivas inherentes a la forma de hacer banca de CaixaBank, destacando el compromiso social como valor fundacional y el liderazgo europeo en microfinanzas. Las principales iniciativas eran:



- > *Acompañar a los clientes en su transición energética*
- > *Compromiso con nuestra propia transición*



- > *Liderar el impacto social positivo*
- > *Promover la inclusión financiera*



- > *Promover una cultura responsable*
- > *Ser referentes en el sector en gobernanza*

Tras la finalización del Plan Estratégico, CaixaBank se ha consolidado como un referente en sostenibilidad en Europa. Se ha establecido una base sólida - procesos, sistemas y equipos- para incorporar la sostenibilidad en la gestión global del Grupo. En este sentido, la movilización acumulada de fondos sostenibles ha superado ampliamente el objetivo fijado para 2024, mientras que el promedio de las evaluaciones recibidas por parte de las agencias de calificación ASG se mantiene en A, tal como se había fijado en el objetivo de 2024.

	Punto de partida 2021	2022	2023	Diciembre 2024	Objetivo 2024
Movilización de finanzas sostenibles (acumulado 2022-24) ¹ (MM€)	18.531	23.583	50.813	86.770	64.000
Número de voluntarios activos ²	4.997 ³	14.000	17.240	20.201	10.000

¹ Movilización para Grupo CaixaBank, excluido BPI.

² Incluye voluntarios del Mes Social.

³ No se realizó Mes Social a causa de la pandemia COVID.

➤ Véase apartado “Estrategia de sostenibilidad”

Habilitadores transversales

El Plan también incorporaba **dos habilitadores transversales** que daban soporte a la ejecución de estas **tres prioridades estratégicas**: por un lado, **las personas**, y, por otro, **la tecnología**.

*En primer lugar, CaixaBank ponía especial **foco en las personas**, y se proponía ser el mejor Grupo en el que trabajar:*



Impulsando una cultura de equipo ilusionante, comprometida, colaborativa y ágil, que promueva un liderazgo más cercano y motivador.



Potenciando los programas de desarrollo y los planes de carrera de sus empleados, con un modelo de desarrollo de las personas más proactivo en la capacitación de los equipos y con foco en skills críticas.



Promoviendo nuevas formas de trabajo colaborativo, potenciando el trabajo en remoto y ayudando a sus empleados a desarrollar su potencial con igualdad de oportunidades a través de una cultura basada en la meritocracia y la diversidad.

En personas, el Grupo, durante este período, ha seguido potenciando el desarrollo de las personas como eje fundamental en su estrategia. En este sentido, CaixaBank se sitúa en la 2ª posición en el Ranking Merco Talento 2023 de las empresas del sector bancario más atractivas para trabajar. Además, se ha completado el proceso de identificación de *skills* críticas con el fin de evaluar y planificar aquellos procesos y actividades estratégicas y definir acciones de *upskilling* y *reskilling* que mejoren la propuesta de valor para los empleados. También destaca la evolución de mujeres en posiciones directivas, que se sitúa ya en un 43,4 % en diciembre de 2024 superando el objetivo definido para 2024.

	Punto de partida			Diciembre	Objetivo
	2021	2022	2023	2024	2024 ²
Mujeres en posiciones directivas (%) ¹	39,9	41,8	43,0	43,4	43,0

¹ Mujeres en posiciones directivas (a partir de subdirección de oficina grande A y B) para CaixaBank S.A.

² En 2023, se ha actualizado el objetivo inicialmente fijado para 2024 del 42% al 43% con la actualización del Plan de Igualdad.



En tecnología, se ha avanzado según lo previsto en la absorción del *cloud* y en reforzar la ciberseguridad. El plan de transformación de procesos ha avanzado en la mejora de la infraestructura y los procesos *end-to-end*. Además, se han desplegado también varios casos de uso de IA.

*El segundo habilitador se centraba en la **tecnología**. CaixaBank cuenta con excelentes capacidades tecnológicas, en las que seguirá invirtiendo para continuar impulsando el negocio con el objetivo de:*



*Disponer de una infraestructura de IT eficiente, flexible y resiliente gracias al impulso de la transformación tecnológica desde CaixaBank Tech, la adopción de la tecnología *cloud* como piedra angular, el desarrollo de las capacidades en datos y analítica avanzada, y la mejora continua en capacidades de ciberdefensa para mitigar el riesgo creciente en este ámbito.*



Eficientar la asignación de recursos.



*Avanzar hacia la gestión de procesos *end-to-end* a través de identificar y rediseñar procesos clave y la construcción de piezas modulares reutilizables de arquitectura funcional.*

	Punto de partida 2021	2022	2023	Diciembre 2024	Objetivo 2024
Absorción <i>cloud</i> (%)	21 %	25 %	30 %	33 %	32 %



Objetivos financieros

 *Al cierre de este Plan Estratégico, CaixaBank ha superado los objetivos financieros marcados para el 2024.*

En la presentación del Plan Estratégico, el Grupo definió como objetivos financieros conseguir un ROTE por encima del 12% y una ratio de eficiencia por debajo del 48%. Se comprometió también a ofrecer una remuneración atractiva a sus accionistas con una ratio *pay-out* por encima del 50% y definió como objetivo disponer de 9.000 MM€ de capital para distribuir (acumulado en el período 2022-2024)¹. Todo ello, apalancándose en una sólida posición de balance con una ratio de morosidad por debajo del 3%, una normalización del coste del riesgo por debajo del 0,35% (en promedio 2022-2024) y manteniendo una posición de fortaleza en capital, con un objetivo de gestión de CET1 sin ajustes transitorios NIIF9 de entre 11-12%.

Al cierre del Plan, las principales métricas financieras mostraron resultados muy favorables. El Grupo registró una mejora significativa de la rentabilidad con un ROTE del 18,1% en el mes de diciembre de 2024, cuando el objetivo inicial del Plan era >12%. Los costes se mantuvieron cerca del nivel de 2021 a pesar del shock inflacionista. La ratio de eficiencia alcanzó mínimos históricos, al igual que la ratio de morosidad. Por último, el Grupo ha seguido manteniendo unos niveles de solvencia y liquidez muy sólidos superando ampliamente el objetivo de distribución de capital anunciado en el Plan Estratégico y hasta alcanzar los 12.000 MM€ (respecto al objetivo de ~9.000 MM€).

	Punto de partida			Diciembre	Objetivo ³
	2021	2022	2023	2024	2024
ROTE (%) (Acumulado 12 meses)	7,6	9,8	15,6	18,1	>12
Ratio NPL (%)	3,6	2,7	2,7	2,6	< 3
Ratio de eficiencia recurrente (%) ²	57,7	49,8	40,8	38,5	<48



¹ Incluye el programa de recompra de acciones (SBB) para 2022 además del exceso de capital generado en 2022-24 por encima del 12% del ratio CET1 (sin IFRS9 TA).

² El objetivo de Ratio de eficiencia se definió bajo norma IFRS 4. Se estima que el impacto de la aplicación de IFRS17 podrían ser -2 pp. Ratio de eficiencia recurrente (excluye gastos extraordinarios).

³ Objetivos definidos en el lanzamiento del Plan Estratégico. Dada la buena evolución de las métricas financieras los objetivos a 2024 han sido actualizados posteriormente.

Plan Estratégico 2025-2027



En noviembre de 2024, CaixaBank presentó el nuevo Plan Estratégico para el período 2025-2027.

Durante este nuevo Plan Estratégico, el Grupo quiere mantener el rumbo que definió en el Plan Estratégico 2022-2024, pero acelerando el ritmo para prepararse para el futuro. CaixaBank avanzará hacia 2 grandes objetivos para asegurar una rentabilidad sostenida a largo plazo: por un lado, consolidar la posición de liderazgo en el mercado y, por el otro, acelerar la transformación para prepararse para un entorno más digital y competitivo. Todo ello, con el compromiso de mantenerse siempre cerca de las personas para una sociedad más sostenible, con un posicionamiento ASG diferencial.

*El Plan Estratégico 2025-2027 se sustenta en **tres líneas estratégicas** para asegurar una rentabilidad sostenida en niveles altos:*

01

Aceleración del **crecimiento**.

02

Transformación e inversión del negocio.

03

Posicionamiento diferencial en **ASG**.



1º Aceleración del crecimiento

CaixaBank tiene como objetivo acelerar el crecimiento del negocio tanto en España como en Portugal. Tras culminar con éxito la integración con Bankia, el Grupo quiere consolidar su posición de liderazgo en el mercado, apalancándose en sus principales fortalezas para crecer en todos los segmentos de negocio actuando sobre las siguientes palancas:



La fidelización y la vinculación de nuestros clientes, con especial foco en la captación de clientes.



El impulso a los ecosistemas y soluciones digitales propias.



El desarrollo de productos y servicios en torno a la sostenibilidad.



La mejora de la propuesta de valor para particulares y empresas.



Manteniendo el impulso internacional.

KPI

Objetivo 2027

Cuota crédito a hogares y empresas	Incrementar cuota
Cuota de depósitos a hogares y empresas	Incrementar cuota
Cuota de ahorro a largo plazo ¹	Incrementar cuota



¹ Cuota combinada de fondos de inversión visión fábrica, planes de pensiones y seguros de ahorro. Basado en datos de INVERCO y ICEA.

2º Transformación e inversión en el negocio

CaixaBank quiere impulsar la transformación del negocio acelerando las inversiones en tecnología para apoyar el crecimiento en todos los segmentos, con el objetivo de prepararse para un entorno más competitivo. El Grupo cuenta con la red física más grande de España y especializada por segmentos, con canales digitales y remotos líderes y quiere seguir construyendo capacidades diferenciales para el futuro. Las principales ambiciones de esta línea son:

- > Impulsar la atención especializada y personalizada a través de nuestra plataforma de distribución única.
- > Modernizar los canales digitales para mejorar la experiencia del cliente y maximizar la capacidad comercial y de absorción operativa.
- > Aumentar la inversión en tecnología para apoyar las iniciativas estratégicas y potenciar las capacidades y la calidad del servicio.
- > Promover la excelencia en toda la organización, fomentando la agilidad y la simplificación y maximizando el potencial del talento existente.

Iniciativas de transformación:



KPI	Objetivo 2027
% Absorción <i>cloud</i>	50 %
% Procesos apoyados en la IA ¹	~30 %
% Plantilla < 35 años	>11 %



¹ % procesos transformados mediante soluciones de IA sobre el total de procesos rediseñados e implantados. IA incluye pero no se limita a agentes, modelos de lenguaje grande (LLMs), modelos de lenguaje pequeño (SLMs), machine Learning y otras soluciones de inteligencia artificial.

3º Posicionamiento diferencial en ASG

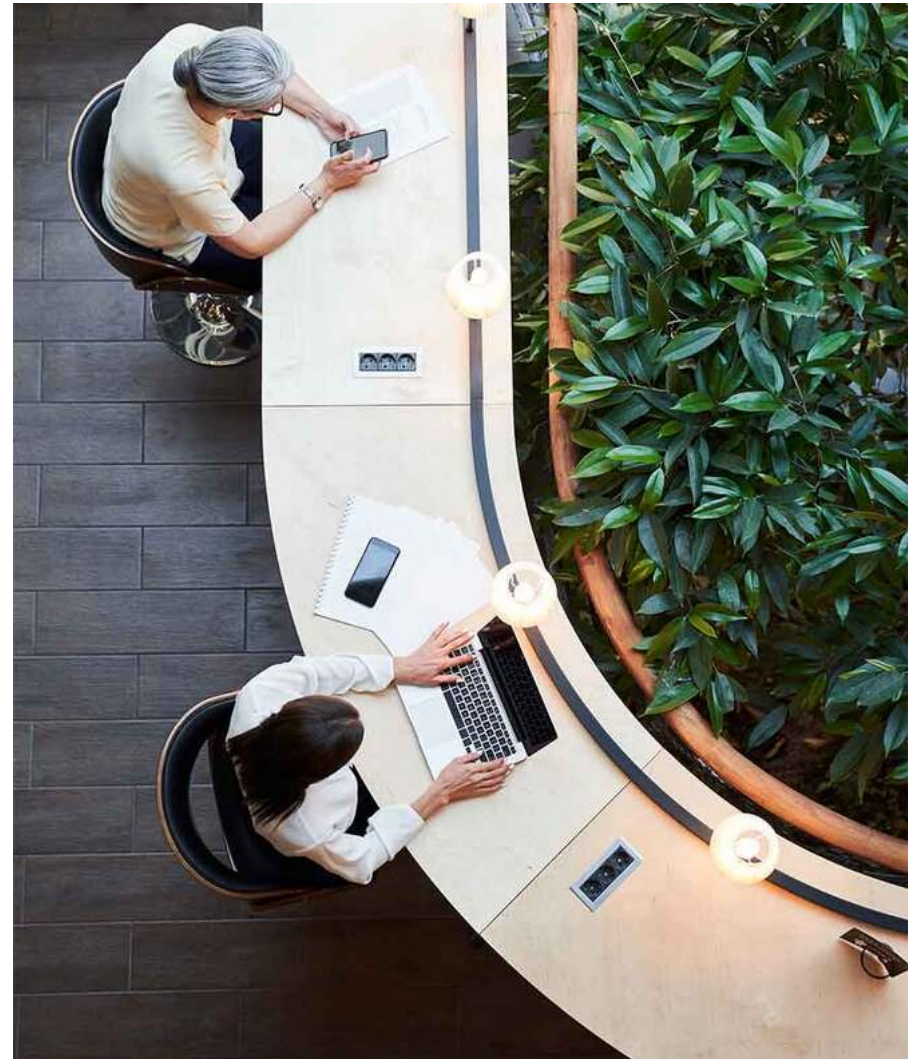
CaixaBank quiere mantener su esencia fundacional, estando cerca de las personas para una sociedad más sostenible, con **2 objetivos claros**:

- > **Avanzar hacia una economía más sostenible**, aumentando la movilización de fondos sostenibles e implementando los objetivos de descarbonización de la cartera en línea con los compromisos adquiridos.
- > **Impulsar la prosperidad económica y social con foco en 3 grandes áreas: la inclusión social y financiera, la empleabilidad y la ocupación**, y siendo un *player* clave en el bienestar financiero y personal en una sociedad cada vez más longeva.

Palancas para alcanzar esos objetivos:

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

KPI	Objetivo 2027
Movilización acumulada de fondos sostenibles (MM€)	~100.000
Personas que han mejorado su empleabilidad o accedido a un empleo gracias a soluciones específicas (acum. 2025-27)	150.000



Objetivos financieros

 Como resultado del despliegue y ejecución de este nuevo Plan Estratégico, CaixaBank se propone alcanzar los objetivos financieros marcados para 2027.

El nuevo Plan Estratégico 2025-2027 se propone **alcanzar 3 grandes objetivos**:

- 1. Mantener una rentabilidad sostenible mientras se invierte en el negocio.** El Grupo ha definido como objetivos conseguir un ROTE por encima del 16% en 2027, con un promedio durante el horizonte del Plan siempre por encima del 15%, y una ratio de eficiencia en niveles cercanos al 40% (*low 40s*). Paralelamente, CaixaBank espera un crecimiento del margen de intereses en torno al 0% y de los ingresos por servicios, cerca del *mid-single-digit*, manteniendo los costes controlados con un crecimiento cercano al 4%, todo ello en términos TACC durante este Plan Estratégico.
- 2. Crecimiento de la rentabilidad con un criterio prudente.** CaixaBank tiene como objetivo alcanzar un crecimiento del volumen de negocio por encima del 4% en términos TACC, manteniendo la ratio de morosidad en niveles cercanos al 2% en 2027 y el Coste del Riesgo por debajo de los 30 puntos básicos de media anual en el periodo 2025-2027.
- 3. Elevada capacidad de distribución.** Por último, el Plan Estratégico recoge el compromiso de repartir dividendos en efectivo con una ratio de *pay-out* entre el 50 y el 60% del beneficio neto consolidado, incluyendo un dividendo a cuenta cada año, y distribución adicional¹ de capital CET1 por encima del 12,5%, siempre manteniendo una fuerte posición en capital con un objetivo de gestión de la ratio CET1 de entre un 11,5-12,5%².

KPI	Objetivo 2027
% ROTE	>16%
Ratio de Eficiencia	Low 40s
Ratio de morosidad	~2%

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

² El umbral para la distribución adicional del exceso de capital CET1 para 2025 es del 12,25%.

