

Entorno y estrategia corporativa

P. 2 Entorno

P. 2 Entorno económico

P. 4 Entorno de negocio: sector, tecnología y sostenibilidad

P. 10 Estrategia

P. 11 Plan Estratégico 2025-2027

/02

Entorno

ENTORNO ECONÓMICO

EVOLUCIÓN GLOBAL Y EUROZONA

Resiliencia económica global en un año marcado por la incertidumbre geopolítica y las tensiones arancelarias.

El año 2025 estuvo marcado por una elevada incertidumbre geopolítica y económica, acentuada por el sustancial aumento global de los aranceles aplicados por la Administración de los EE. UU. Si bien la firma de diversos acuerdos comerciales en la segunda parte del año contribuyó a clarificar el panorama, el nuevo escenario se caracteriza por unos aranceles significativamente superiores a los niveles previos a 2025 y por la persistencia de cierta incertidumbre en cuanto a su impacto macroeconómico. En cualquier caso, los riesgos geopolíticos, más allá de los aranceles, continuarán marcando el nuevo año, especialmente en relación con las implicaciones de la política exterior estadounidense.

Pese a este contexto adverso, la economía internacional mostró una resiliencia notable. Se estima que el PIB mundial consiguió anotar en 2025 un crecimiento cercano al 3,3% de 2024, apoyado en la consecución de acuerdos arancelarios que evitaron escenarios extremos, en la distensión monetaria y en el impulso

derivado de un dólar más débil para la mayoría de economías emergentes

Detrás de esta resistencia de la economía global, el desempeño por regiones fue dispar. En EE. UU. la actividad se desaceleró menos de lo esperado y, gracias al apoyo clave de las inversiones en IA, el PIB consiguió crecer por encima cerca del 2%. China logró sobreponerse a las persistentes dificultades del sector inmobiliario y a la debilidad de la demanda doméstica, manteniendo un crecimiento cercano al objetivo oficial del 5%, apoyado en la reorientación de sus exportaciones hacia otras economías como los ASEAN o Europa.

En EE.UU. el enfriamiento del mercado laboral en un contexto de presiones inflacionistas más contenidas de lo previsto llevaron a la Reserva Federal a comenzar a relajar la política monetaria, recortando los tipos de interés en un total de 75 p.b. a lo largo de las tres últimas reuniones de 2025, hasta situar el rango del tipo de los fondos federales en el 3,50%-3,75%, tras haberse mantenido en pausa durante la mayor parte del año debido al elevado grado de incertidumbre. La Fed ha sugerido que dado el sólido crecimiento de la actividad no tiene prisa en volver a bajar los tipos de interés en el corto plazo mientras espera mayores señales de desinflación. Los mercados financieros cotizan entre dos y tres recortes de tipos para 2026. En

mayo de 2026, finaliza el mandato de Jerome Powell como presidente de la Reserva Federal y el presidente Trump ha elegido a Kevin Warsh como sucesor, que se ha posicionado como defensor de la independencia del banco central, favorable a tipos más bajos pero crítico con las políticas pasadas de expansión cuantitativa.

La **economía de la eurozona** registró un desempeño algo mejor de lo previsto en 2025, aunque con una marcada volatilidad en el primer semestre, como consecuencia de la anticipación de compras para mitigar el impacto de los aranceles estadounidenses. En balance, el PIB de la eurozona habría crecido en 2025 un 1,5% frente al 0,8% de 2024. Las tres mayores economías de la zona, aunque mostraron un final de 2025 dinámico, siguieron mostrando un trasfondo de debilidad. Así, Alemania, tras dos años de contracción, registró un modesto crecimiento del 0,3%. Francia (+0,9% vs. 1,1% en 2024) se vio condicionada por una crisis política que retrasó hasta comienzos de 2026 la aprobación de un presupuesto para reducir su elevado déficit fiscal. Italia, por su parte, avanzó a un ritmo muy modesto (+0,7%) condicionada por la dilución del impacto del programa Superbonus (desgravaciones sobre costes de obras de construcción). De cara a 2026, se estima que la eurozona podría crecer a un ritmo en torno al 1,3%.

La consolidación de la inflación alrededor del objetivo del 2% permitió al BCE mantener una senda de distensión monetaria a lo largo de 2025, hasta fijar los tipos en niveles neutrales con el tipo de facilidad de depósitos en 2,00%. Se prevé que el BCE mantenga sin cambios los tipos de interés durante 2026, respaldado por una inflación en el objetivo y un mapa de riesgos más equilibrado. Ante la incertidumbre del entorno global, el BCE ha reiterado su preferencia por la prudencia, reservándose la posibilidad de reajustar su política monetaria solo ante cambios sustanciales en el escenario.

EVOLUCIÓN ESPAÑA Y PORTUGAL

ESPAÑA

*La economía española sorprende con un **crecimiento robusto**.*

En 2025, la **economía española** siguió sorprendiendo positivamente. El PIB creció un 2,8%, superando las previsiones iniciales y muy por encima del promedio de la eurozona. El avance se apoyó principalmente en la demanda interna, impulsada tanto por el consumo privado como la inversión. La fortaleza del mercado laboral desempeñó un papel clave: la afiliación a la S.S alcanzó un máximo de 21,84 millones, con más de medio millón de nuevos empleos, mientras la tasa de paro continuó descendiendo. El aumento de la población, favorecido por los flujos migratorios, dinamizó el empleo y el consumo. A ello se sumó el efecto del descenso de los tipos de interés, que estimularon el mercado inmobiliario y la inversión empresarial, respaldada también por el despliegue de los fondos NGEU. Por el contrario, la demanda externa neta restó ligeramente crecimiento: aunque las exportaciones,

especialmente de servicios no turísticos, avanzaron, el aumento de las importaciones, en línea con la pujanza de la demanda interna, compensó ese efecto..

La senda de corrección de la inflación se vio truncada en la segunda parte del año, de forma que tras registrar un mínimo en mayo del 2,0%, cerró el ejercicio en el 2,9%, una décima por encima de diciembre de 2024, influida especialmente por el componente energético. Aun así, en media anual, la inflación descendió al 2,7% desde el 2,8% del año anterior y la subyacente se redujo al 2,3% desde el 2,9%.

El mercado de la vivienda consolidó en 2025 una fase claramente expansiva tanto en actividad como en precios, especialmente durante la primera mitad del año. En los últimos 12 meses hasta noviembre, las compraventas crecieron un 13,3% interanual, alcanzando unas 710.000 transacciones, el nivel más alto desde 2008. No obstante, en la segunda parte del año comenzó a observarse una evolución más contenida de las compraventas. Por el lado de la oferta, el dinamismo sigue siendo insuficiente para absorber el impulso de la demanda. Los visados de obra nueva en los últimos 12 meses hasta noviembre ascendieron a 136.000 viviendas, cifra inferior a la formación neta anual de hogares, estimada en torno a 226.000. Este desequilibrio entre oferta y demanda continuó presionando al alza los precios. El índice de precios de transacción del INE se aceleró hasta un 12,8% interanual en el 3T 2025, frente al 8,4% de 2024. De cara a 2026, se prevé que la demanda se mantenga estable en niveles elevados, mientras que la oferta seguirá siendo insuficiente para absorber la fuerte demanda y reducir el déficit acumulado, que supera las 600.000 viviendas desde 2021.

De cara a 2026, CaixaBank Research prevé un crecimiento robusto, aunque algo más moderado, con un avance del PIB ligeramente superior al 2,0%, condicionado por la debilidad de la demanda externa, afectada por la subida arancelaria y la atonía de las principales economías europeas. El consumo privado seguirá siendo el principal motor, apoyado en el dinamismo demográfico y la fortaleza del mercado laboral, mientras que la inversión continuará beneficiándose de los fondos europeos y de unas condiciones financieras favorables.

PORTUGAL

Ligera desaceleración de la economía portuguesa.

La **economía portuguesa** anotó una ligera desaceleración, con un crecimiento del PIB del 1,9%, frente al 2,1% en 2024 y al 3,1% en 2023. Aun así, Portugal avanzó más que la eurozona y su PIB supera en más de un 10% el nivel previo a la pandemia, frente al 6,8% en la eurozona. El crecimiento se apoyó en la demanda interna, impulsada por el consumo privado gracias al aumento de la renta disponible y a una robusta creación de empleo. La inversión también aceleró durante el año. En cambio, la demanda externa neta restó crecimiento: las exportaciones se vieron afectadas por la incertidumbre comercial, mientras las importaciones repuntaron. Para 2026, se prevé un avance del PIB cercano al 2%, sostenido por la inversión, el dinamismo del consumo y una política fiscal de apoyo gracias a unas cuentas públicas próximas al equilibrio.

ENTORNO DE NEGOCIO: SECTOR, TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD

RENTABILIDAD Y SOLVENCIA DEL NEGOCIO

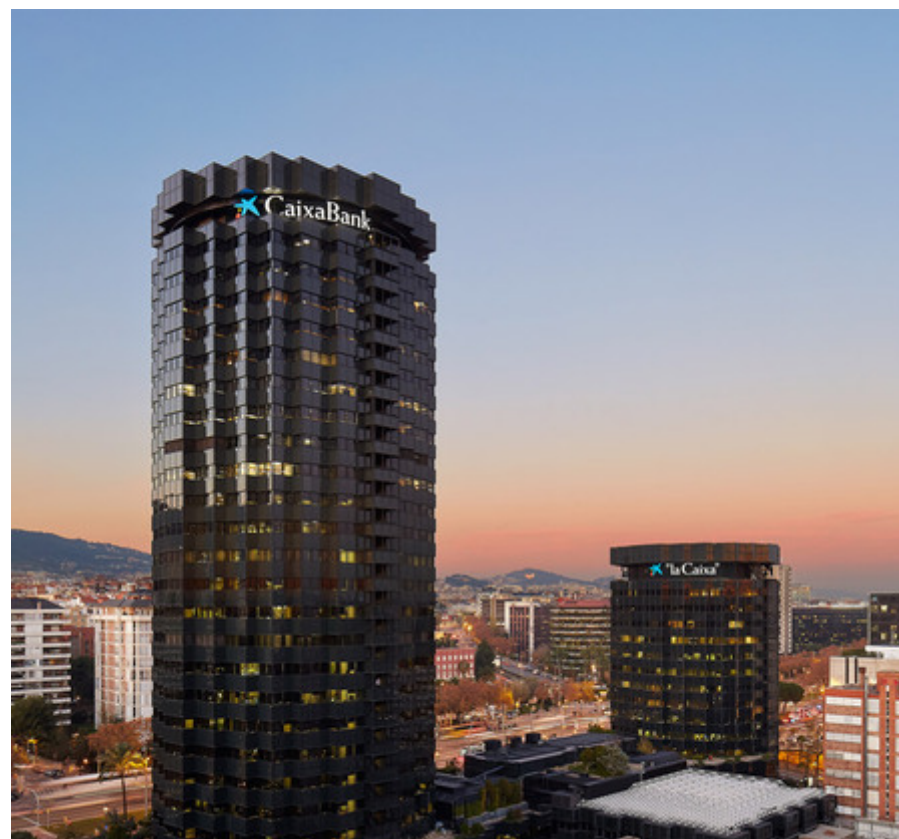
La rentabilidad del sector bancario español se mantuvo robusta en 2025, a pesar de la contracción del margen de intereses. De este modo, la rentabilidad sobre el patrimonio neto (ROE por sus siglas en inglés) se situó en el 14,2% en el tercer trimestre de 2025¹, 11 pbs por encima de la registrada un año antes y por encima de la media europea.

La reducción de los márgenes unitarios debido a la bajada de los tipos de interés de referencia, se ha visto parcialmente compensada por la recuperación del crédito y el aumento de los volúmenes. Los resultados publicados del tercer trimestre de 2025 mostraban un margen de intereses agregado ya en muy ligero retroceso respecto al trimestre anterior¹. A medida que la reducción de los tipos de interés de la política monetaria se acabe trasladando plenamente a los tipos bancarios, se espera que el margen de intereses se estabilice.

La cartera de crédito al sector privado en España registró hasta **noviembre de 2025 un incremento** del 3,1% respecto noviembre de 2024, 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 seguido mejorando en 2025**. La tasa de morosidad se situó en el 2,84% en el mes de octubre de 2025, lo que representa un descenso acumulado de 57 puntos básicos respecto a un año antes.

Las **señales de deterioro temprano de la calidad crediticia** han sido relativamente **modestas**. Así el crédito en vigilancia especial se redujo de forma importante en junio de 2025, con una caída del 16,5% respecto al año anterior². El peso de los créditos en vigilancia especial (o *Stage 2*) se sitúa en un 5,7%² (1,3 puntos porcentuales menos que en junio de 2024).



¹ Estadísticas Supervisoras de las Entidades de Crédito, Banco de España, 3T 2025.

² Informe de Estabilidad Financiera del Banco de España. Otoño 2025.

Por otro lado, el saldo vivo de los préstamos con aval ICO continuó descendiendo, con una caída del 35,8% en julio 2025 respecto al año anterior². Entre estos activos, los dudosos se redujeron un 2,3% y los préstamos en vigilancia especial, un 43,7%. Pese a esta evolución positiva, la ratio de préstamos en vigilancia especial solo disminuyó 2,9 p.p. y la ratio de morosidad aumentó en 9,5 p.p., alcanzando el 20,5% y el 27,8%, respectivamente, al tratarse de una cartera cerrada, sin nuevas concesiones y con amortizaciones en curso.

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 septiembre de 2025 en el 13,83%¹, lo que representa un aumento de 49 puntos básicos respecto al año anterior gracias al crecimiento del capital que compensó el aumento de los activos ponderados por riesgo (APRs). Los resultados de distintos *stress tests* evidencian una amplia capacidad de resistencia agregada ante escenarios en los que se materializan riesgos sistémicos¹. Estos análisis corroboran que el sector bancario parte de una situación sólida y que la solvencia de los bancos españoles muestra una menor sensibilidad frente a la materialización de los distintos escenarios de riesgo.

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, que se ha extendido 3 años con una estructura de tipos progresiva, penaliza especialmente a las entidades de mayor tamaño.

En cuanto a los niveles de liquidez del sector financiero español, estos siguen manteniéndose holgadamente por encima del umbral exigido. La ratio de cobertura de liquidez (LCR, por sus siglas en inglés) del conjunto de entidades españolas alcanzó un 174,4% en septiembre de 2025² y se mantiene por encima de la media en Europa. Todo ello mantiene al sistema financiero español en una posición sólida y limita significativamente la posibilidad de que perturbaciones financieras se trasladen a tensiones de liquidez y financiación.

Finalmente, las **cotizaciones bursátiles de los bancos españoles se sitúan claramente por encima del valor contable.** Ello ha contribuido a la mejora de distintas métricas de valoración y riesgo. Cabe destacar que, a pesar de las turbulencias bursátiles de abril de 2025, la ratio *price-to-book value* (PBV) de los bancos españoles³ ha seguido creciendo y se mantiene en niveles por encima de 1, superando la ratio promedio de los bancos europeos y superando su nivel medio de 2024.

¹ Estadísticas Supervisoras de las Entidades de Crédito, Banco de España, 3T 2025.

² Informe de Estabilidad Financiera del Banco de España. Otoño 2025

³ Fuente: Bloomberg.



TRANSFORMACIÓN DIGITAL



*En los últimos años, **los hábitos más digitales de la población han acelerado la digitalización del sector bancario.***

Para el sector bancario, **la transformación digital** se traduce en un **foco creciente en el cliente** y unas **mayores exigencias para mantener altos niveles de satisfacción** (en cuanto a conveniencia, inmediatez, personalización o coste) en un entorno de más competencia y menor fricción para operar simultáneamente con múltiples entidades o cambiar de proveedor. Asimismo, la digitalización también ha facilitado la entrada de competidores no tradicionales (*Fintech* y *Bigtech*), con modelos de negocio que se apalancan en las nuevas tecnologías y una base de costes relativamente ligera, con lo que acentúan la presión sobre los márgenes del sector.

Por ahora, el tamaño de **este sector no tradicional en relación con el conjunto del sector financiero es limitado**, aunque su crecimiento es elevado y su presencia se observa a lo largo de la cadena de valor del sector financiero. Además, estos nuevos *players* están ampliando su oferta para ir acercándose a la oferta de la banca tradicional.

Por otro lado, **el acceso a los datos y la capacidad para generar valor a partir de ellos han devenido fuentes relevantes de ventaja competitiva**. El almacenamiento y procesamiento de datos permiten crear productos mejor adaptados al cliente y 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 necesidad de ampliar la red física. La digitalización también permite generar 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 y perfiles de cada cliente.

Por otra 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, como los *wallets* digitales, de uso creciente entre los usuarios). En paralelo, emergen nuevos tipos de dinero y formas de pago privadas, como las *stablecoins*.

La **expansión del mercado de criptoactivos y stablecoins en los últimos años ha impulsado la inversión privada en tecnologías de registro distribuido (Distributed Ledger Technology o DLT)**, habilitando funcionalidades de valor añadido en pagos (como es la programabilidad en pagos mediante *Smart Contracts*). Esta tendencia se está viendo acelerada por la entrada en vigor de la regulación MiCA en la Unión Europea y por el empuje político y la aprobación de la ley GENIUS en EE.UU., que aportan claridad regulatoria y animan a grandes actores a explorar la emisión y uso de *stablecoins*, favoreciendo su adopción a escala.

Ante estos avances, los **bancos centrales**, especialmente en economías avanzadas, están avanzando con iniciativas para crear infraestructuras de mercado que operen con dinero de banco central *tokenizado*, 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).

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. Concretamente, destaca la propuesta de Reglamento sobre un marco para el acceso a datos financieros (FIDAR), actualmente en negociación entre las instituciones europeas, que establecerá derechos y obligaciones en el intercambio de datos financieros de clientes más allá de las cuentas de pago. También destaca **la revisión del marco europeo 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. En noviembre de 2025, el Consejo y el Parlamento Europeos alcanzaron un acuerdo político provisional sobre esta revisión (que debe completar trámites formales antes de su entrada en vigor).

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 más 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 y la provisión de servicios nativos digitales.** En este sentido, 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. En paralelo, la transformación digital también está llevando a profundizar en el desarrollo de capacidades como la analítica avanzada, la Inteligencia Artificial generativa, y la *tokenización*. Respecto a este último punto, CaixaBank participa en distintas iniciativas de dinero *tokenizado* junto con bancos centrales y otras instituciones financieras, y forma parte de un consorcio de bancos europeos para emitir una *stablecoin* en euros, conforme al reglamento MiCA.



CIBERSEGURIDAD

*La transformación digital impulsa la competitividad y eficiencia del sector, pero también expone a los bancos a nuevos riesgos. La mayor operativa digital de clientes y empleados, la dependencia de terceros y la adopción de nuevas tecnologías, como la IA, hacen necesario **reforzar la ciberseguridad, la prevención del fraude y la protección de la información, junto con la resiliencia operativa.***

El **ciber riesgo supone una importante amenaza para la estabilidad financiera**. 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 digitalización de la economía, la mayor dependencia de terceros, las tensiones geopolíticas y el avance de capacidades ofensivas basadas en nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA) o la computación cuántica.

En este contexto, **el Banco Central Europeo ha elevado la resiliencia operativa y cibernética entre 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.

En paralelo, **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 **mantiene 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** se ha visto acompañada 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.

No obstante, algunas de estas exigencias regulatorias se han relajado en 2025 en aras de la competitividad. Concretamente, la Comisión Europea presentó el Paquete de Simplificación Ómnibus, con el objetivo de simplificar el marco normativo de la UE en materia de sostenibilidad, sin comprometer los objetivos del Pacto Verde Europeo. Esta iniciativa plantea modificaciones clave en las principales normativas de sostenibilidad, como la Directiva de Reporte de Sostenibilidad Corporativa (CSRD), la Taxonomía y la Directiva de Diligencia Debida Sostenible (CSDDD), reduciendo o aplazando las obligaciones de reporte (en función del tamaño de la empresa), con el fin de facilitar su aplicación y aliviar cargas, especialmente para las empresas pequeñas y medianas. No obstante, para las entidades financieras, esta simplificación podría traducirse en una menor disponibilidad de información ASG de algunas empresas, lo que podría afectar la calidad de la información y del análisis de riesgos sostenibles. En diciembre de 2025, se alcanzó un acuerdo político provisional entre Consejo y Parlamento Europeos sobre este paquete. Su adopción formal se espera en 2026.

En el ámbito de la supervisión bancaria, el BCE ha situado el riesgo climático y de pérdida de biodiversidad como prioridad para 2024-26. También **destaca su plan de acción para**

incorporar de forma explícita el cambio climático y la transición energética en su marco de operaciones. El plan, que 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 ordenada de la economía, se ha ido consolidando con medidas concretas (como la mejora de los modelos de riesgo para incorporar escenarios climáticos o la introducción de un factor climático en el marco de garantías a partir de 2026). 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) ha culminado importantes iniciativas para incorporar aspectos ASG en el marco regulatorio y supervisor.** Entre las iniciativas, destaca la publicación de las directrices finales sobre la gestión de riesgos ASG, que establecen expectativas claras sobre cómo las entidades deben incorporar factores ASG en su gobernanza, gestión de riesgos, estrategia y modelo de negocio. Un elemento clave es la introducción de un plan de transición prudencial, que exige a las entidades alinear su estrategia con los objetivos climáticos de la UE, incluyendo la neutralidad en emisiones a 2050. Este plan debe estar respaldado por un análisis de escenarios climáticos, que contemple tanto riesgos físicos como de transición, y debe integrarse en la planificación financiera y de capital de las entidades.

Por otro lado, la **UE mantiene sus compromisos climáticos a largo plazo. En 2021, aprobó 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.



Estrategia

PLAN ESTRATÉGICO 2025-2027

El año 2025 ha marcado el inicio del Plan Estratégico 2025-2027. Un Plan que apuesta por el crecimiento del negocio y la transformación, siempre manteniendo el compromiso de CaixaBank con la sociedad.

Durante este nuevo Plan Estratégico, CaixaBank se propone avanzar 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 cada vez 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**:

_ PILARES DEL PLAN ESTRATÉGICO 2025-2027 PARA ASEGURAR UNA RENTABILIDAD SOSTENIDA EN NIVELES ALTOS

/01

Aceleración del crecimiento

/02

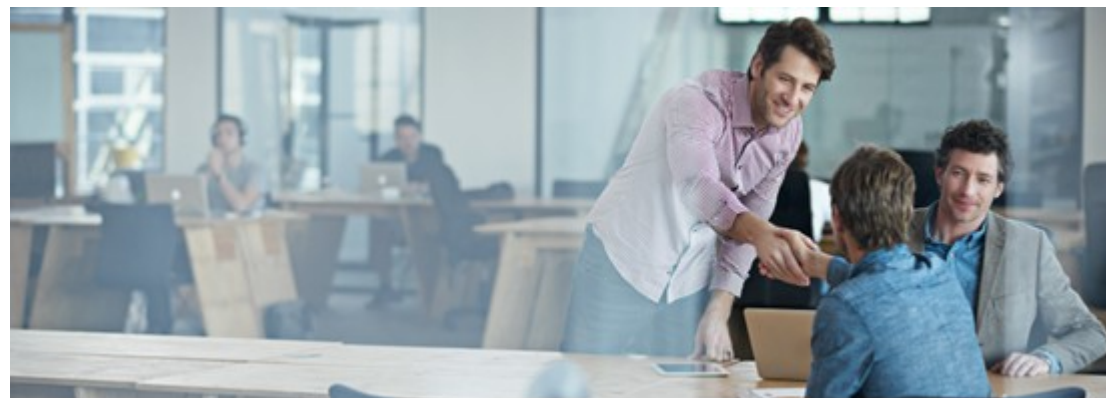
Transformación e inversión en el negocio

/03

Posicionamiento diferencial en ASG



En 2024, CaixaBank presentó su Plan Estratégico 2025/2027, con el objetivo de acelerar el crecimiento, impulsar la transformación y consolidar la sostenibilidad.



/01 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 desarrollo de productos y servicios en torno a la sostenibilidad.



Manteniendo el impulso internacional.



Potenciando los ecosistemas y soluciones digitales propias.



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



En este sentido, desde el lanzamiento del Plan Estratégico, CaixaBank ha avanzado en el despliegue de las siguientes iniciativas estratégicas enmarcadas en el Plan en línea con los objetivos que se marcó el Grupo. Destacan especialmente el impulso a los ecosistemas y las soluciones digitales propias, con el lanzamiento de Facilitea Coches y Facilitea Casas, ambos con una gran acogida. Asimismo, se ha avanzado en el desarrollo de distintas iniciativas destinadas a la fidelización y la vinculación de los clientes y en la mejora de la propuesta de valor, siempre manteniendo un claro foco comercial en la captación.



KPI	Punto de partida (Diciembre 2024)	2025	Objetivo 2027
Cuota crédito a hogares y empresas	23,3 %	23,4 %	Incrementar cuota
Cuota de depósitos a hogares y empresas	24,6 %	24,7 %	Incrementar cuota
Cuota de gestión patrimonial ¹	29,5 %	29,0 %	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.

/02 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:



Optimizar y mejorar la plataforma de distribución.

Impulsando la atención especializada y personalizada a través de nuestra plataforma de distribución única. Renovando los canales digitales para mejorar la experiencia del cliente y maximizar la capacidad comercial y de absorción operativa.



Acelerar la inversión en digital y tecnología.

Aumentando la inversión en tecnología para apoyar las iniciativas estratégicas, construyendo capacidades de vanguardia y potenciando la calidad del servicio.



Impulsar la transformación del talento.

Promoviendo la excelencia en toda la organización, fomentando la agilidad y la simplificación y maximizando el potencial del talento existente.

En el marco de esta línea del Plan Estratégico, que **contempla una inversión global en tecnología y digitalización para el período 2025-2027 de 5.000 MM€**, CaixaBank ha puesto en marcha el plan "Cosmos", su hoja de ruta en procesos y tecnología (*véase apartado "Plan Cosmos"*).

Cosmos **articula la estrategia tecnológica del Grupo** en los próximos años en torno a cuatro grandes objetivos:

- | Incrementar la agilidad y la capacidad comercial de sus áreas de Negocio;
- | Desarrollar nuevos servicios gracias a capacidades de vanguardia y a la simplificación de los procesos;
- | Potenciar la excelencia operativa mejorando la eficiencia y,
- | Reforzar y evolucionar la plataforma tecnológica actual con los mayores estándares de resiliencia y seguridad.

El plan pivota alrededor de 3 palancas principales:



Nuevas tecnologías para apoyar a empleados y clientes.



IA y cloud como palancas transversales.



Excelencia operativa y mayor eficiencia.

KPI	Punto de partida (Diciembre 2024)	2025	Objetivo 2027
% Absorción cloud	33 %	39 %	50 %
% Plantilla <35 años	9,1 %	10,2 %	11,4 %

/03 POSICIONAMIENTO DIFERENCIAL EN ASG

CaixaBank quiere mantener su esencia fundacional, estando cerca de las personas para una sociedad más sostenible e inclusiva, 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 *Net Zero*) - Plan de Transición.



Seguir formando a los equipos comerciales y de riesgos.



Plan de *engagement* con clientes empresa (Banca Empresas, CIB y BPI).

Durante 2025 el Grupo ha continuado **impulsando la financiación sostenible** en los diferentes segmentos de negocio con nuevos productos sostenibles. Asimismo, la intermediación sostenible ha mantenido un ritmo de crecimiento destacado, con una participación significativa en la colocación de bonos sostenibles emitidos por clientes corporativos.

Paralelamente, en el marco de las iniciativas orientadas a promover el desarrollo económico y social, el Grupo ha continuado **fomentando la empleabilidad y el emprendimiento mediante productos específicos**. Entre ellos destacan los préstamos dirigidos a estudiantes, autónomos y emprendedores, así como los microcréditos para colectivos con dificultades de acceso a la financiación. Gracias a estas soluciones, más de 48.200 personas han podido mejorar sus perspectivas laborales y desarrollar proyectos empresariales, consolidando el papel de CaixaBank como agente activo en la generación de impacto positivo en la sociedad.



KPI	Punto de partida (Diciembre 2024) ¹	2025	Objetivo 2027
Movilización de finanzas sostenibles (acum. 2025-27) (MM€) ²	86.770	46.167	>100.000
Personas que han mejorado su empleabilidad o accedido a un empleo gracias a soluciones específicas (acum. 2025-27)	101.319	48.216	150.000

¹ El punto de partida de 2024 corresponde a la consecución en el período 2022-2024.

² Para el período 2025-2027 se ha actualizado la definición de movilización de finanzas sostenibles, incorporando, entre otras, la financiación sostenible de BPI (véase apartado "Finanzas sostenibles - Negocio sostenible"). El punto de partida corresponde al importe acumulado del período 2022-2024, mientras que el importe de 2025, hace referencia al año en curso.

OBJETIVOS FINANCIEROS



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

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

- Mantener una rentabilidad sostenible mientras se invierte en el negocio.** El Grupo definió en el Plan Estratégico como objetivos conseguir un ROTE por encima del 16% en 2027 y una ratio de eficiencia en niveles cercanos al 40% (*low 40s*). Paralelamente, CaixaBank esperaba un crecimiento del margen de intereses en torno del 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.
- Crecimiento de la rentabilidad con un criterio prudente.** CaixaBank se fijó 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..
- 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 CETI por encima del 12,5%².

Tal como se ha comunicado a mercado en la presentación de resultados de 2025, se prevé superar los objetivos definidos en el Plan Estratégico. Por un lado, se espera poder alcanzar en 2027 un ROTE alrededor del 20% y una ratio de eficiencia en torno a los *high 30s*, así como un crecimiento del margen de intereses en torno al 4% (TACC). Por otro lado, se espera lograr un crecimiento del volumen de negocio cercano al 6% (TACC) y una ratio de morosidad por debajo del 1,75% en 2027.

En el primer ejercicio del Plan Estratégico 2025-2027, el Grupo ha registrado una evolución positiva en sus principales métricas financieras, en línea con los objetivos establecidos para 2025. Destaca especialmente el crecimiento de la actividad con un ROTE del 17,5%, así como el mantenimiento de un ratio de eficiencia en niveles reducidos. Asimismo, el Grupo ha seguido manteniendo sólidos niveles de solvencia y liquidez, y reducidos niveles de mora.

KPI	Punto de partida (Diciembre 2024)	2025	Objetivo Plan Estratégico 2027	Guidance 2027 actualizado ³
ROTE	18,1 %	17,5 %	>16 %	c.20 %
Ratio de eficiencia	38,5 %	39,4 %	Low 40s	High 30s
Ratio de morosidad	2,6 %	2,1 %	~2 %	< 1,75 %

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 CETI para 2025 es del 12,25%

³ *Guidance 2027* actualizados en la presentación de resultados del 2025 (enero 2026)..