

BENEFICIO EN EL TRIENIO  
**4.081 M€**

---

CRECIMIENTO DEL ROE  
DESDE 2013  
**5 PUNTOS**

---

MEJORA DE LA EFICIENCIA  
**12,1 PUNTOS**

---

AUMENTO DE LA  
SOLVENCIA DEL GRUPO  
**7,03 PUNTOS**

---

CAÍDA DE LA MOROSIDAD  
DESDE 2013  
**3,8 PUNTOS**

---

REDUCCIÓN DEL BALANCE  
**95.488 M€**

---

# PLAN ESTRATÉGICO 2012-2015

El Grupo BFA-Bankia cumplió con los compromisos del Plan Estratégico 2012-2015, anunciado el 28 de noviembre de 2012.

En esos poco más de tres años, la entidad dio un salto importante de calidad y cantidad en los aspectos más relevantes de su actividad, como la solvencia, la rentabilidad, la eficiencia, la satisfacción del cliente o en cuotas de mercado. Este progreso generalizado se consiguió a pesar del difícil entorno económico y financiero (tipos de interés en mínimos históricos, intensa competencia, crecientes presiones regulatorias...). Asimismo tuvo que hacer frente al impacto no previsto de distintas contingencias

relacionadas con el pasado de la entidad, en particular la gestión de instrumentos híbridos y las consecuencias de la Oferta Pública de Suscripción de acciones (OPS).

Pese a estas dificultades Bankia se convirtió entre 2012 y 2015 en la entidad más solvente, eficiente y rentable de las grandes en España, lo cual garantiza su futuro. El resumen del grado de cumplimiento del plan puede observarse en el gráfico adjunto.

## CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2012-2015

		2015	TARGET 2015
<b>1</b> MEJORAR NUESTRA RENTABILIDAD	<b>FORTALECER NUESTRO POSICIONAMIENTO COMPETITIVO</b>		CRECIMIENTO DE CUOTAS
	<b>READECUAR EL MIX DE ACTIVOS</b>	-61.000 M€	-50.000 M€
	<b>MEJORAR EL NIVEL DE EFICIENCIA</b>	43,6%	<45%
	<b>ACOTAR LA PRIMA DE RIESGO DE LA ENTIDAD</b>	43 PBS	50 PBS
<b>2</b> SEGUIR MEJORANDO NUESTROS FUNDAMENTALES	<b>LIQUIDEZ</b>		
	<b>LOAN TO DEPOSIT (%)</b>	101,9%	<110%
	<b>LIQUIDEZ GENERADA</b>	44.600 M€	28.800 M€
	<b>SOVENCIA</b>		
<b>CAPITAL GENERADO</b>	6.800 M€	5.400 M€	
<b>RANKING</b>	#1	UNO DE LOS MEJORES	
<b>3</b> ROE COMPETITIVOS EN EL ENTORNO DEL 10%	<b>ROE</b>	10,6 %	10%
	<b>RANKING</b>	#1	UNO DE LOS MEJORES

## GANANDO CUOTA DE MERCADO

En relación con el posicionamiento competitivo de la entidad, el Plan Estratégico recién concluido se fijó como objetivo crecer en productos de alto valor en los que la presencia del banco era baja. Desde finales de 2012 se progresó en los siguientes productos:

- En fondos de inversión la cuota de mercado pasó del 4,39% al 5,44%, es decir, una mejora del 24%. En planes de pensiones se consiguieron aportaciones netas por valor de 411 millones de euros.
- Por el lado de la financiación, la cuota de mercado en tarjetas de crédito pasó del 5,25% al 6,57%, con un aumento de más del 25%. En crédito al consumo, frente a una facturación de 305 millones de euros en 2012, se superaron los 1.130 millones en 2015.
- Por el lado de las empresas, se partía en 2012 de una cuota de mercado del 2,67% en financiación de operaciones de comercio exterior y se llegó al 7,6% en 2015. En descuento comercial se pasó del 6,15% al 7,47%.

Estos avances en la posición competitiva de la entidad fueron posibles gracias a la mejora de la calidad del servicio al cliente, tal y como confirman los resultados de los estudios realizados. En 2012, el nivel de calidad del servicio, medido externamente a través del sistema de pseudocompras, era de aprobado ajustado (5,55 sobre 10) y estaba por debajo del promedio del sector. En 2015, la calificación fue de notable (7,28 sobre 10), por encima de la media. El índice de satisfacción del cliente también avanzó del 77,3% al 82,4%. Como consecuencia de ello, la capacidad comercial del banco, expresada en ventas por empleado, pasó de 22,7 a 34,6 productos al mes.

## DESINVERSIÓN Y EFICIENCIA

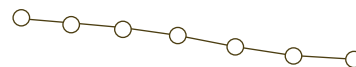
Desde un punto de vista de la gestión del balance, uno de los retos que tenía el Grupo BFA-Bankia era reducir su volumen de activos improductivos. El objetivo que se fijó fue bajar esa rúbrica en 50.000 millones de euros, para situarse en 40.000 millones. El compromiso se cumplió con holgura, ya que la cifra de activos no estratégicos disminuyó en 61.400 millones y la cartera quedó en 28.600 millones de euros.

Otro elemento relevante para la sostenibilidad del proyecto es la eficiencia. En 2012 Bankia contaba con un ratio de eficiencia (el porcentaje de los ingresos que se dedica a gastos) del 55,7%. El objetivo era bajar del 45% (cuanto menor es el ratio más eficiente es la entidad) y el pasado año Bankia consiguió situarlo en el 43,6%.

## BALANCE

Dato BFA

**309.187 MILL.**  
DICIEMBRE 2012



**213.699 MILL.**  
31 DICIEMBRE 2015

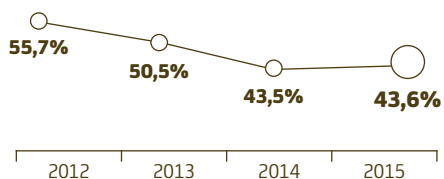


**168%**  
GRADO  
CUMPLIMIENTO

**OBJETIVO DE  
BALANCE EN 2015  
252.200 MILL.**

## RATIO DE EFICIENCIA

Dato Bankia



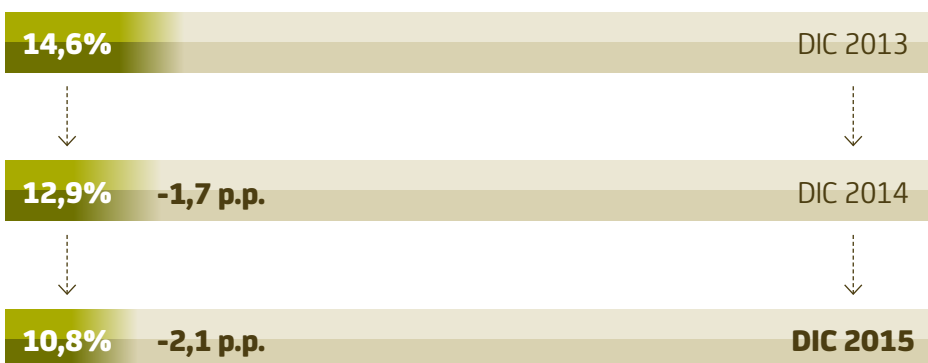
En 2012 Bankia tuvo que afrontar un fortísimo saneamiento del balance. Para ello, se marcó una senda de retorno a la normalidad que permitiera que las provisiones no sobrepasaran el 0,5% de la cartera crediticia. En 2015 se cumplió el objetivo con una prima de riesgo del 0,43%.

Pese a las dotaciones de 2012, el esfuerzo del banco continuó durante los tres años del Plan Estratégico y se provisionaron otros 3.300 millones de euros dedicados a fortalecer el balance. De esta manera Bankia consiguió mantener sus ratios de cobertura pese a reducir el saldo de créditos dudosos en 7.000 millones de euros respecto a su nivel máximo.

LA CAPACIDAD COMERCIAL DEL BANCO, EXPRESADA EN VENTAS POR EMPLEADO, PASÓ DE 22,7 A 34,6 PRODUCTOS AL MES



## BAJA LA TASA DE MOROSIDAD



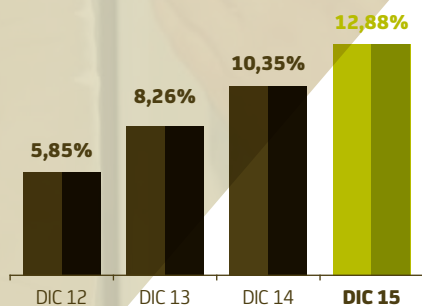
## MEJORA DE LA SOLVENCIA

Uno de los objetivos fundamentales del Plan Estratégico era situar a la entidad entre las más solventes del sector. Se trataba de un compromiso ambicioso, teniendo en cuenta que, tras las ayudas públicas recibidas, el Grupo BFA-Bankia tenía un ratio de capital CET1 fully loaded (es decir, teniendo en cuenta los requisitos completos de Basilea III) de un 5,85%, que entonces permitía cubrir el mínimo regulatorio,

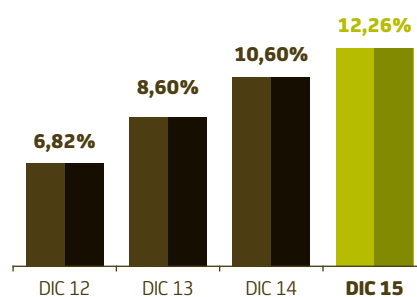
pero que hoy en día sería claramente insuficiente, pues las exigencias de capital se han endurecido para todo el sector.

Sin embargo, en los tres años transcurridos desde entonces, la fuerte generación de capital conseguida de forma orgánica, mediante beneficios y reducción de activos de riesgo, propulsó el ratio CET1 fully loaded al 12,88%, más del doble que el de 2012 y el más elevado entre los grandes del sector.

### EVOLUCIÓN RATIO CET 1 BIS III FULLY LOADED GRUPO BFA



### EVOLUCIÓN RATIO CET 1 BIS III FULLY LOADED GRUPO BANKIA



## CAPITAL



**126%**  
GRADO CUMPLIMIENTO

OBJETIVO DE GENERACIÓN DE CAPITAL HASTA 2015  
**5.400 MILL.**

Los resultados desde el punto de vista de la liquidez también fueron superiores a los previstos en el plan. El Grupo BFA-Bankia generó durante los tres ejercicios 44.600 millones de euros, frente a un objetivo inicial de 28.800. Por esta razón, la apelación al Banco

Central Europeo (BCE), que estaba previsto bajara de 71.500 a 51.900 millones de euros, se redujo hasta solo 19.500 millones, y eso contando con el recurso a las nuevas subastas de operaciones de financiación a largo plazo (TLTRO, por sus siglas en inglés).

## LIQUIDEZ



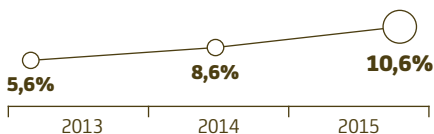
OBJETIVO DE GENERACIÓN DE LIQUIDEZ HASTA 2015  
**28.800 MILL.**

## EN DEFINITIVA: MÁS RENTABILIDAD Y RECONOCIMIENTO

El éxito del cumplimiento del Plan Estratégico de Bankia se completó con el aumento de su nivel de rentabilidad sobre fondos propios (ROE, por sus siglas en inglés), que pasó del 5,9% de 2013 al 8,6% de 2014 y al 10,6% de 2015, que supera el objetivo del 10% y es el más elevado de las entidades comparables. En esos niveles no se tiene en cuenta el impacto de las provisiones realizadas en 2014 y 2015 para cubrir litigios derivados de la OPS, una contingencia que no estaba prevista cuando se elaboró el Plan Estratégico de la entidad. Si se contabiliza, el ROE se sitúa en el 9%, también el más elevado entre las grandes entidades.

## ROE\*

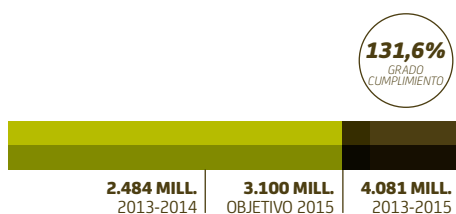
Dato Bankia



\*No incluye las provisiones por la OPS.

Complementariamente, el beneficio acumulado por el Grupo BFA-Bankia durante el periodo fue de 4.081 millones

## BENEFICIO\*



OBJETIVO DE BENEFICIO NETO HASTA 2105  
**3.100 MILL.**

\* El beneficio neto del Grupo BFA no incluye el resultado por canje de híbridos ni los efectos fiscales.

de euros, muy por encima de los 3.100 millones previstos.

Como consecuencia de todos estos elementos positivos Bankia logró el reconocimiento de los mercados. Durante los tres ejercicios pudo captar 5.800 millones de euros entre emisiones de deuda (sénior, subordinada y cédulas) y la colocación de un 7,5% de su capital entre inversores institucionales.

También se observó una favorable evolución de la cotización de la acción en comparación con el grupo de entidades financieras comparables. Entre mayo de 2013, cuando empezaron a cotizar las nuevas acciones de la entidad, y final de 2015, las acciones de Bankia tuvieron una evolución un 73,2% mejor que las de los seis mayores bancos de España.