

02.3

ESTRATEGIA

BANKIA INICIA UNA ETAPA DE CRECIMIENTO TRAS LIBERARSE DE LOS CORSÉS IMPUESTOS POR BRUSELAS EN 2012.

I GRI 102-15

El 28 de noviembre de 2017 Bankia celebró el quinto aniversario de la aprobación del plan de reestructuración definido por Bruselas y de la presentación del Plan Estratégico 2012-2015.

Durante los últimos cinco años, la entidad ha alcanzado los objetivos marcados por la Comisión Europea, ha devuelto un total de 2.656 millones de euros de ayudas públicas en distintas fases, ha logrado formar parte del Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y se ha posicionado como un referente en el sector fintech con el lanzamiento de Bankia Fintech by Innsomnia, además de aprobar la fusión con BMN, entre otros importantes hitos.

Ahora Bankia inicia una nueva etapa en la que mantener el liderazgo en eficiencia, solvencia y rentabilidad

será la principal meta, y crecer, el objetivo fundamental.

Para lograrlo, Bankia se apoyará sobre dos pilares fundamentales: la tecnología y las personas, al tiempo que seguirá poniendo el foco en el cliente como centro de toda su actividad. El nuevo ejercicio y el fin de las limitaciones impuestas por Bruselas permite además al banco abrir nuevas líneas de actividad, que serán especialmente importantes en el campo de la financiación de la promoción inmobiliaria, en Mercado de Capitales y en el mundo de las grandes empresas.

La actuación de la entidad en el futuro más inmediato seguirá estando marcada por la mejora de la reputación y por la escucha activa al cliente, lo que permitirá elevar los niveles de satisfacción.

Fruto de esa escucha activa, el banco aprobó en 2016 la estrategia 'Sin Comisiones', que durante ese ejercicio benefició a particulares, autónomos y clientes digitales, y que a principios de 2017 se extendió al segmento hipotecario con la Hipoteca Sin Comisiones.

Este posicionamiento comercial continuará durante el año 2018 y se extenderá a los nuevos clientes procedentes de BMN, siempre que cumplan con las condiciones fijadas.

Otro pilar estratégico de Bankia en 2017 fue su posicionamiento como banco de empresas, uno de los segmentos más importantes para la generación de valor. Para ello desarrolló 'Soluciona Empresas', un conjunto de herramientas digitales gratuitas que les ayudarán en su día a día.

Con la intención de incrementar el grado de satisfacción de los clientes y elevar la capacidad de atracción del banco, Bankia también presentó el comparador de fondos y el simulador para planificar la jubilación, que se unen al simulador y valorador inmobiliario que vio la luz en 2016.

También se potenció la multicanalidad y se complementó el servicio 'Conecta con tu experto' con el 'Servicio +Valor', pensado para clientes con una menor vinculación. Además, se realizó un importante esfuerzo a la hora de aplicar la innovación en la actividad del banco con el fin de mejorar la experiencia de los clientes.

La integración de BMN consolidará la franquicia y permitirá a Bankia alcanzar posiciones de liderazgo en mercados de fuerte crecimiento como Granada, Baleares o Región de Murcia.

LA PRINCIPAL META DE BANKIA EN EL FUTURO SERÁ MANTENER EL LIDERAZGO EN EFICIENCIA, SOLVENCIA Y RENTABILIDAD.

MARCO DE LA FUSIÓN CON BMN

Si ha habido un hecho que ha marcado el devenir del banco en 2017 ese ha sido el proceso de fusión con BMN, anunciado por el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) en el mes de marzo y aprobado por las juntas de accionistas de ambas entidades en septiembre.

Tras recibir todas las autorizaciones necesarias el 29 de diciembre, la nueva sociedad quedó inscrita en el Registro Mercantil de Valencia el pasado 8 de enero con el nombre de Bankia. En los primeros meses de 2018, el banco ha estado centrado en la integración tecnológica y cultural de las dos entidades.

Esta operación tiene sentido tanto industrial como estratégico y posiciona a Bankia como el cuarto mayor banco español, con unos activos superiores a 223.000 millones de euros, además de darle una mayor presencia en el mercado y permitirle elevar su base de clientes.



02.3

ESTRATEGIA

PLAN ESTRATÉGICO 2018-2020

Después de haber dado por cumplidos los compromisos adquiridos en el Plan de Reestructuración 2012-2017 y una vez alcanzados los objetivos del Plan Estratégico 2012-2015, Bankia parte de una buena posición para iniciar una nueva etapa en la que aspira a convertirse en el

mejor banco de España: el más solvente, eficiente y rentable, con unos equipos comprometidos, unos clientes satisfechos y gestión responsable.

Para conseguir este objetivo, Bankia seguirá el Plan Estratégico 2018-2020, con el que prevé obtener un beneficio de 1.300 millones de euros al final del trienio y retribuir a los accionistas con 2.500 millones de euros, más del doble que en los últimos cuatro años.

Esta cifra incluye la intención del banco de elevar al 45%-50% su *pay out* y de reintegrar el exceso de capital sobre el 12% CET1 *fully loaded*.

La hoja de ruta marcada para los próximos tres años contempla que la entidad alcance un ROE del 10,8% a 2020 y que el ratio de eficiencia se sitúe por debajo del 47%, frente al 56% de cierre de 2017, después de que las sinergias de la fusión con BMN



se eleven a 190 millones de euros. También calcula que su ratio de solvencia se sitúe por encima del 12% CET1 *fully loaded*.

Entre los objetivos de Bankia se encuentra ser un banco más digital, para lo que invertirá 1.000 millones de euros en tecnología. Su meta es conseguir que el 35% de las ventas sean *online* al término del trienio y que el 65% de sus clientes sean digitales.

Para elevar sus ingresos, el banco prevé incrementar un 5% el número de clientes particulares (+400.000) y un 20% el número de clientes de Banca de Negocios (+12.500 empresas), así como sumar 200 millones en ingresos por comisiones gracias a la venta de productos de valor añadido.

Bankia pretende mejorar sus cuotas de mercado en originación de hipotecas (del 7,3% al 10,8%), crédito a empresas (del 6,9% al 7,7%), préstamos al consumo (del 5,5% al 6,6%), fondos de inversión (del 6,4% al 7,2%) y medios de pago (del 8,1% al 9% en tarjetas de crédito).

Sus previsiones también pasan por una mejora del mix de la cartera crediticia, en el que el crédito hipotecario pesará un 54%, el crédito concedido a empresas un 34% y el crédito al consumo un 6%, además de por una mejora de la calidad del balance.

En concreto, contempla una reducción de los activos problemáticos (dudosos y adjudicados) de 8.800 millones, lo que hará que el saldo total se sitúe en 8.400 millones de euros, y una caída de la tasa de morosidad hasta el 3,9%.

Para alcanzar estas metas, la entidad espera moverse en un entorno macroeconómico de tendencias positivas, con un crecimiento del PIB estimado por encima del 2%, la creación de 1,1 millón de puestos de trabajo en el trienio, la subida del euríbor hasta el 0,73% y un alza del crédito cercana al 2%.

UN PLAN DE CULTURA DIGITAL PARA TODO EL BANCO

A lo largo de 2017, Bankia ha impulsado la transformación digital gracias al Plan de Cultura Digital. Este programa, transversal, multidisciplinar y estructural, está centrado en tres ejes:

- **La transformación, conseguida gracias a la creación de una red de cambio basada en la figura del ‘partner digital’ y en la elaboración de indicadores de negocio de productividad digital. La red de cambio es el principal músculo para acelerar la transformación.**
- **Las personas. La instauración de una Escuela Digital ha permitido que los equipos puedan desarrollar nuevas habilidades y roles digitales. Gracias a ella, se han generado “nuevas formas de hacer”, “nuevas formas de ser” y “nuevas formas de relacionarse” resultado de la transformación digital del banco.**
- **La comunicación. Bankia ha trabajado en un Plan de Comunicación más eficaz, detallado y estructurado basado en piezas específicas (vídeos de lanzamiento, app, web pública...). Además, se ha desarrollado un nuevo ‘site’ de transformación digital en el que se centraliza toda la información relacionada con este mundo.**