



BANCO BPI, S.A.

Public Company

Registered office: Rua Tenente Valadim, 284, Porto

Registered at Commercial Registry of Porto under

Unique taxpayer reference number 501 214 534

Share capital: € 1 293 063 324.98

Announcement

Banco BPI, SA informs about section related to Banco BPI's Strategic Plan 2019-2021, which is part of CaixaBank, S.A. communication originally disclosed in Spanish and in English through the website of the *Comisión Nacional del Mercado de Valores* of Spain.

Banco BPI, S.A.

Porto, 27 November 2018



BPI: Prioridades estratégicas 2019-21

Pablo Forero
CEO – BPI

**1**

Entorno macroeconómico

2

BPI: punto de partida

3

Plan estratégico 2019-21: aspectos clave

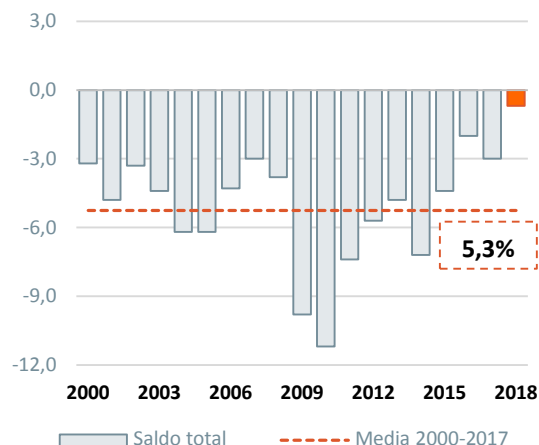
- i. Crecimiento sostenible en rentabilidad
- ii. Acelerar la transformación de la experiencia de cliente
- iii. Desarrollar los recursos humanos del banco
- iv. Mejorar la eficiencia operativa y organizativa
- v. Consolidar la reputación del banco basada en la calidad del servicio al cliente y a la sociedad

La economía portuguesa ha corregido sus desequilibrios macroeconómicos

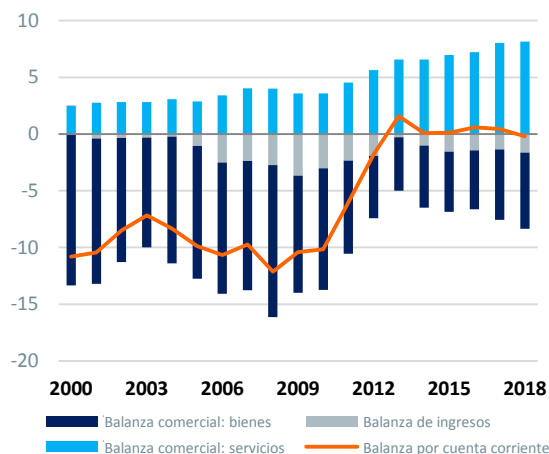
1

Balanza fiscal

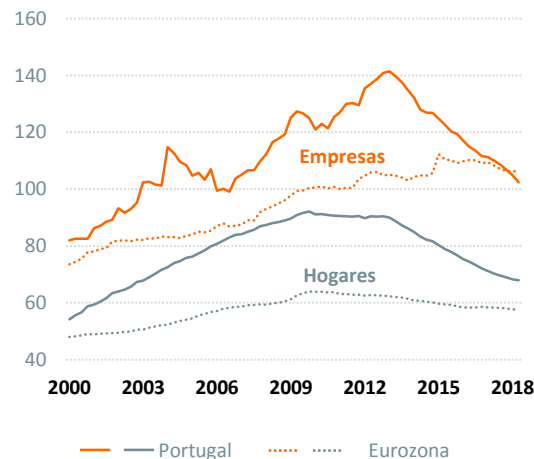
En % del PIB



Cuenta corriente

En % del PIB⁽¹⁾


Deuda privada bruta

En % del PIB⁽²⁾

Entorno
Macro

- ▶ Se espera que el déficit fiscal **se reduzca hasta el 0,7% del PIB en 2018** – el déficit más bajo en democracia
- ▶ Los **diferenciales de la deuda pública se han reducido sustancialmente con la calificación crediticia de Portugal de nuevo en grado de inversión** por parte de las 3 principales agencias

- ▶ La **cuenta corriente ha registrado superávit** durante 5 años consecutivos (por primera vez en democracia) gracias a un menor déficit de la balanza comercial de bienes y a un mayor superávit de la de servicios
- ▶ Las **exportaciones ahora representan el 43% del PIB** (vs el 27% en 2005), gracias a la recuperación de la competitividad

- ▶ La **deuda de las empresas se ha reducido significativamente** desde su máximo de 2012, respaldada por la recuperación de la actividad
- ▶ El **proceso de desapalancamiento de los hogares también progresa favorablemente** pero a un ritmo más lento ya que la mayor parte de la deuda corresponde a hipotecas y tiene vencimientos a más largo plazo

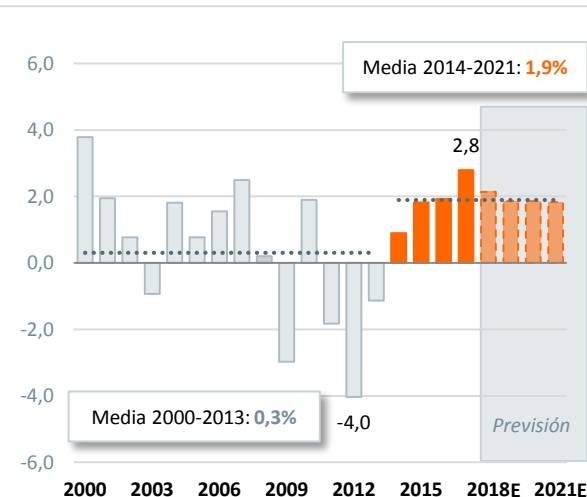
(1) Datos de 2018 hasta agosto. Fuente: BPI Research y Banco de Portugal.

(2) Fuente: BPI Research, en base a datos BCE.

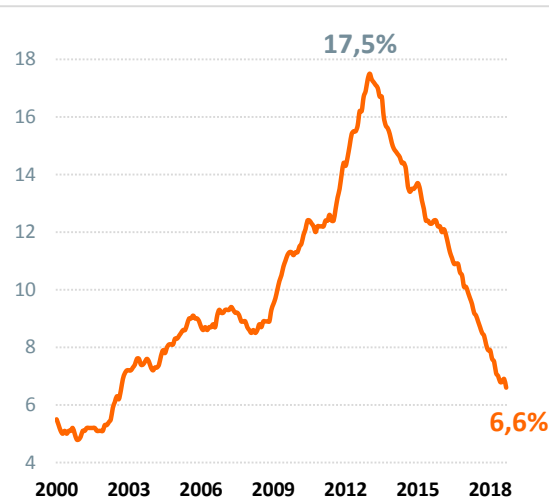
Allanando el terreno para un crecimiento económico sostenido

1

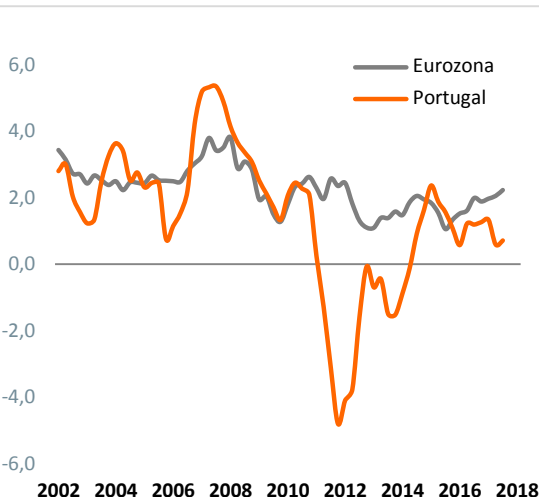
Crecimiento del PIB real

En % i.a.⁽¹⁾


Tasa de desempleo

En % de la población activa⁽²⁾


Salarios del sector privado

Media móvil 12 meses, i.a.%⁽³⁾

Entorno
Macro

- ▶ Se espera una desaceleración suave a medida que **el ciclo económico madura**
- ▶ Se estima que el crecimiento del PIB real **se mantenga c.2% en 2019E-21E** con exportaciones e inversión (FBCF) como principales motores de crecimiento
- ▶ **Recuperación de la inversión** respaldada por mejora de la confianza empresarial, unas condiciones de financiación favorables y la expansión del sector turístico

- ▶ La **tasa de desempleo se ha reducido más de la mitad** desde 2013, alcanzando el 6,6% en septiembre de 2018
- ▶ Los **salarios del sector privado** crecieron un 0,1% al año entre 2010-2T 2018 (en tanto que subieron un 1,8% en la Eurozona)

(1) Fuente: BPI Research, en base a datos INE y BPI.

(2) Nota: cifras ajustadas por estacionalidad. Fuente: BPI Research en base a datos INE.

(3) Fuente: BPI Research en base a datos Eurostat.

**1**

Entorno macroeconómico

2**BPI: punto de partida****3****Plan estratégico 2019-21: aspectos clave**

- i. Crecimiento sostenible en rentabilidad
- ii. Acelerar la transformación de la experiencia de cliente
- iii. Desarrollar los recursos humanos del banco
- iv. Mejorar la eficiencia operativa y organizativa
- v. Consolidar la reputación del banco basada en la calidad del servicio al cliente y a la sociedad

La gran parte de la labor ya se ha llevado a cabo – ahorro en costes y generación de nuevos ingresos

2

Punto de partida



Ahorro en costes

- ▶ **Reducción de plantilla:** 334 personas en 2016 + 617 personas en 2017 derivando en un ahorro de 53 MM€ al año
- ▶ **Infraestructura tecnológica:** migrados con éxito todos los centros de datos de BPI a la infraestructura de CABK y los centros de datos de contingencia en caso de desastre; ahorro de 4,1MM€ al año.
- ▶ **Gestión activa de los costes financieros:** ALM; cartera ALCO, financiación institucional, depósitos de clientes, etc.
- ▶ **Simplificación:** enfocando todos los equipos, inversiones y gastos hacía el negocio en Portugal
- ▶ **Ejecución exitosa** de 139 proyectos de ahorro en costes hasta el momento



Generación de nuevos ingresos

- ▶ **Revisión completa de comisiones** para la mayoría de los productos y servicios
- ▶ Creación de **crédito al consumo como un negocio separado**
- ▶ **Plena coordinación de la Banca Corporativa y de Inversión (CIB)** de BPI con CIB de CABK
- ▶ Lanzamiento de **2 nuevos productos para particulares:** "Conta Valor" y "Habitação Taxa Fixa"
- ▶ Ejecución de un "**Plan de Eficiencia**" para ahorrar 440.000 horas-empleado/año en trabajo administrativo previamente realizado por equipos de ventas en nuestras sucursales
- ▶ Invirtiendo- por primera vez en 8 años - en **campañas publicitarias**

Resultados muy satisfactorios hasta la fecha

2

Punto de partida

~113 MM€En sinergias ya **totalmente realizadas** (131 proyectos)**~78 MM€**

sinergias en costes

**~12 MM€**

En ejecución (29 proyectos)

~47 MM€

sinergias en ingresos

Objetivo de sinergias: **120 MM€** en 3 años

La gran parte de la labor ya se ha llevado a cabo – Simplificación y gobierno corporativo

2

Punto de partida


Simplificación

- ▶ Recursos y gestión **centrados exclusivamente en el negocio core en Portugal**

	Cierre/venta	Cierre previsto
• BPI Capital Africa, P.L.	✓ Abril 2017	
• BPI Macau (Sucursal)	✓ Mayo 2017	
• BPI Johannesburg (O.R.)	✓ Sept 2017	
• BPI Geneva (O.R.)	✓ Sept 2017	
• BPI Newark (O.R.)	✓ Sept 2017	
• BPI Caracas (O.R.)	✓ Nov 2017	
• BPI Moçambique Sociedade de Investimento, SA	✓ Dic 2017	
• BPI Madrid (Sucursal)		Nov 2018
• BPI Cayman (Banco)		Dic 2018
• BPI Cayman (Sucursal)		Dic 2018
• BPI France (Sucursal)		Dic 2018
• Banco Português de Investimento, SA (Banco)		Venta de activos y pasivos a CaixaBank y liquidación por fusión con Banco BPI, antes de finalizar el año



Gobierno corporativo

- ▶ **Consejo renovado y más reducido**
- ▶ **Comités de control del Consejo** con nuevas dinámicas de trabajo
→ gobierno más efectivo
- ▶ **Comités de toma de decisiones** reflejando la estructura de gobierno de CABK
- ▶ **Nueva documentación y procedimientos de ICAAP, ILAAP, SREP, RDA...** dentro de los nuevos requisitos y expectativas del BCE
- ▶ **3 "funciones corporativas"** establecidas de acuerdo con la normativa CRDIV
- ▶ **Colaboración continua y transferencia de conocimientos entre los equipos de CABK y BPI**

La gran parte de la labor ya se ha llevado a cabo – refuerzo del capital

2

Punto de partida



Refuerzo del capital

2017

- ▶ **Emisión de Tier 2: 300MM€**
- ▶ **BPI Vida & Pensões vendido a VidaCaixa**

2018

- ▶ **Venta de la participación en Viacer (cervecera Super Bock)**
- ▶ **Venta de negocios:**
 - ▶ **Gestión de activos** → CABK AM
 - ▶ **Adquierecia** → Global Payments
 - ▶ **Tarjetas de crédito** → Comercia
 - ▶ **Equity trading y research** → CABK CIB (4T18 est.)

Impacto positivo en ratios de Capital Total: ~ 400 pbs

Principales datos de BPI

2

Punto de partida

5ª mayor institución financiera en Portugal

- ▶ Por total de activos de **31 mil MM€**
- ▶ **2MM** de clientes
- ▶ **4,9 mil** empleados

Foco en banca comercial en Portugal

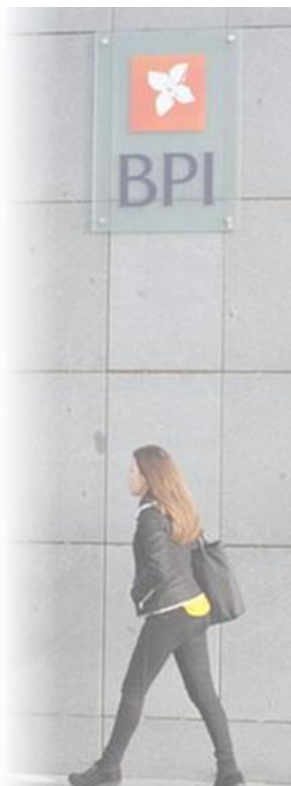
- ▶ Cuotas de mercado: **9,9%** en préstamos; **11,4%** en hipotecas; **9,9%** en depósitos ⁽¹⁾
- ▶ Red de distribución multicanal

Parte del Grupo CaixaBank

- ▶ Una de las instituciones financieras líderes en la Península Ibérica, que posee el **94,9%** del capital de BPI
- ▶ Representa el **8%** de los activos consolidados de CaixaBank

Grado de inversión por las 3 principales agencias de *rating*

- ▶ La deuda a largo plazo está actualmente calificada como Grado de Inversión por Fitch (**BBB**), Moody's (**Baa2**) y S&P (**BBB-**)



Septiembre 2018

Beneficio neto consolidado (Ene-Sep; MM€)	529,1
Beneficio neto en Portugal (Ene-Sep; MM€)	324,4
Beneficio neto recurrente en Portugal (Ene-Sep; MM€)	164,2
Recursos de clientes ⁽²⁾ (miles de MM€)	33,2
Depósitos de clientes (miles de MM€)	20,7
Cartera de crédito bruta (miles de MM€)	23,4
Activos totales (miles de MM€, consolidado)	30,6
Ratio NPE ⁽³⁾	3,8%
Cobertura por deterioro y colateral	126%
Ratio CET1 <i>fully loaded</i>	13,1%
Ratio Capital Total <i>fully loaded</i>	14,8%
Ratio de apalancamiento <i>fully loaded</i>	7,2%
Oficinas (nº)	496
Empleados (nº)	4.898
Clientes (MM)	1,95

(1) A julio de 2018 para préstamos y depósitos y a agosto de 2018 para créditos hipotecarios; fuente: estadísticas de BPI y del Banco de Portugal.

(2) Los recursos del cliente consisten en depósitos y bonos minoristas, y recursos de clientes fuera de balance (fondos de inversión, capitalización de seguros y ofertas públicas).

(3) De acuerdo con criterio EBA (European Banking Authority).

NOTA: Todas las cifras se refieren únicamente a la actividad en Portugal (excluyen BFA y BCI).

Posicionamiento de BPI hoy – dinámicas positivas y sólida posición de capital

2

Punto de partida

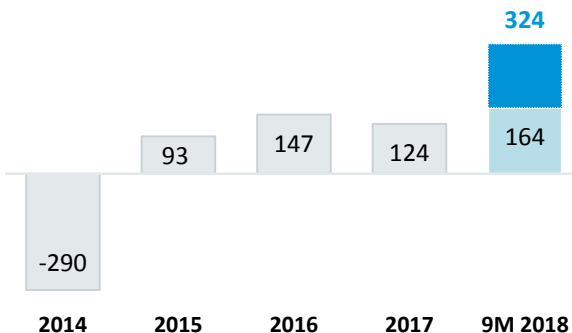
Crecimiento sostenido de la rentabilidad

Resultados a Sep-18 (Portugal)

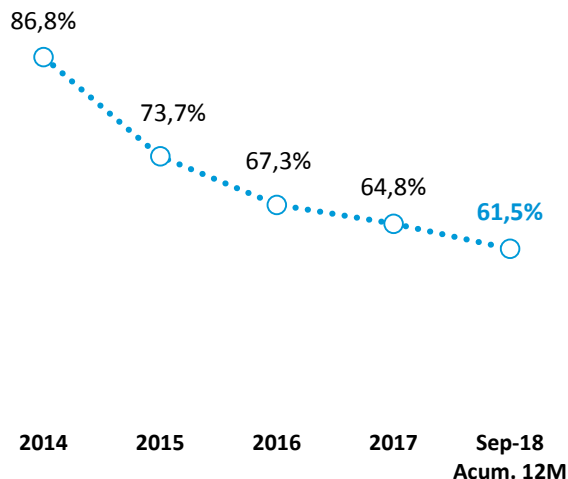
**Resultado atribuido
recurrente ⁽¹⁾**
164MM€
+20% i.a.

RoTE recurrente
8,6%

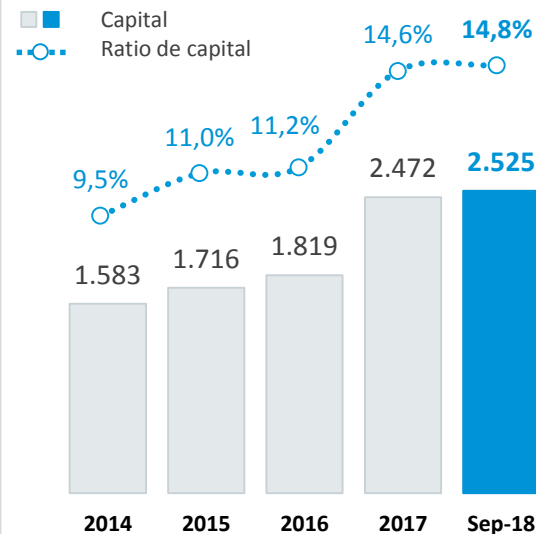
Resultado atribuido (Portugal), en MM€



Mejora de la eficiencia

Ratio de eficiencia *core* ⁽²⁾


Sólida posición de capital

Capital Total⁽³⁾, en MM€ y en %


BPI está recorriendo una historia de crecimiento de ingresos

(1) Resultado recurrente excluyendo impactos extraordinarios.

(2) Gastos recurrentes operativos en % de ingresos *core*.

(3) Actividad doméstica en 2014-16 y datos consolidados en 2017-18 (*phase-in*).

Posicionamiento de BPI hoy – foco comercial

2

Punto de partida

Mejor dinamismo comercial

Actividad reportada en Portugal (Δ stock), Sep. 2018 v.a.

 Hipotecas residenciales **+1,4%**

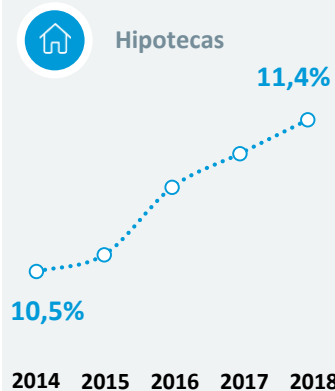
 Crédito al consumo⁽¹⁾ **+14%**

 Crédito a empresas **+7,3%**

 Depósitos de clientes⁽²⁾ **+7,0%**

Crecimiento en cuotas de mercado

Cuotas de mercado, Ago. 2018

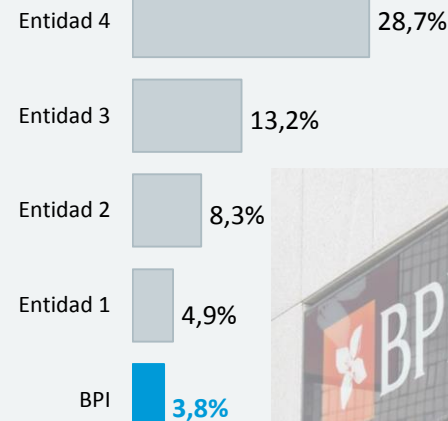


Penetración entre clientes particulares⁽³⁾
2018

13,5%

Mejor riesgo que los comparables

Ratio NPE⁽⁴⁾



Crecimiento del crédito manteniéndose bajos los ratios de riesgo

(1) Préstamos personales, compra de coche y tarjetas de crédito.

(2) Excluyendo depósitos de BPI Vida, BPI Gestão de Activos y sus respectivos fondos de inversión y de pensiones.

(3) Fuente: BASEF Banca.

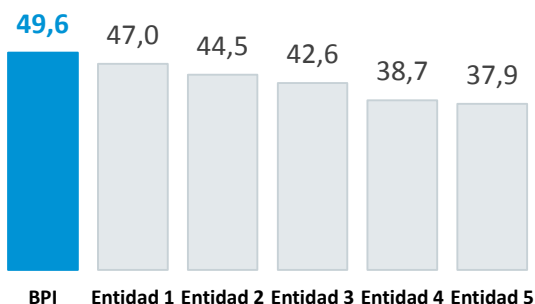
(4) Según reportado por entidades, criterio EBA. Grupo comparables incluye: Caixa Geral, Millenium BCP, Novobanco y Santander Totta. Datos de BPI a septiembre 2018, datos de entidades comparables a junio 2018.

Posicionamiento de BPI hoy – canales digitales

2

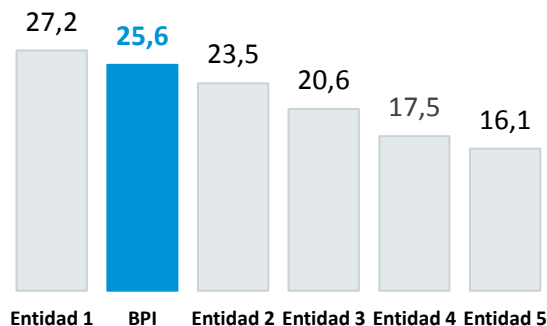
Punto de partida

Líder en penetración de banca online

Personas físicas, penetración en banca online en % ⁽¹⁾


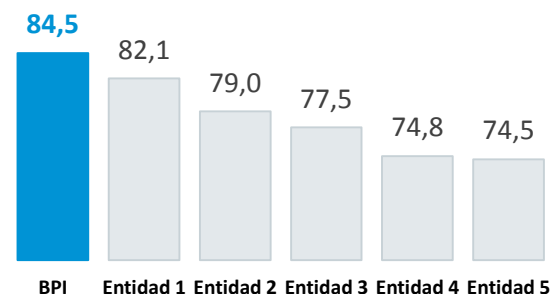
#1

BPI ha ido lanzando muchas nuevas funcionalidades en sus Apps

Personas físicas, penetración en banca móvil en % ⁽¹⁾


#2

Líder en banca online de empresas

Empresas, penetración en banca online en % ⁽¹⁾


#1

BPI está en vanguardia dando respuesta a las rápidamente cambiantes necesidades digitales de los clientes

(1) Porcentaje de clientes de cada banco que usa el canal en su banco.

Fuente: BASEF Banca, DataE 2018

1

Entorno macroeconómico

2

BPI: punto de partida

3

Plan estratégico 2019-21: aspectos clave

- i. Crecimiento sostenible en rentabilidad
- ii. Acelerar la transformación de la experiencia de cliente
- iii. Desarrollar los recursos humanos del banco
- iv. Mejorar la eficiencia operativa y organizativa
- v. Consolidar la reputación del banco basada en la calidad del servicio al cliente y a la sociedad

5 Prioridades estratégicas



Rentabilidad

Crecimiento
sostenible



Experiencia de cliente

Acelerar la
transformación



Recursos humanos

Desarrollo



Eficiencia

Mejora



Calidad

Servicio a los clientes
y a la sociedad

Plan Estratégico 2019-21

Rentabilidad

Experiencia de
cliente

Recursos
humanos

Eficiencia

Calidad

Crecimiento
sostenible de
la rentabilidad


- ▶ Crecimiento selectivo del crédito: **consumo, hipotecas, empresas**
- ▶ Promover la **diversificación** de los ahorros de los clientes
- ▶ Foco en **nóminas de clientes**
- ▶ Reforzar la distribución de **productos de seguros**
- ▶ Fortalecer el **análisis de la rentabilidad** por operación
- ▶ Implementación de **IRB**
- ▶ **Simplificar** la oferta de productos, servicios y precios
- ▶ Mantener una **base de costes estable**

Crecimiento volúmenes, 2019E-21E TACC

Crédito
clientela

~5%


Crédito al
consumo ~8%

Crédito a
empresas ~ 5%

Recursos
de clientes

~3%


Fondos de
inversión ⁽¹⁾
y
seguros de
ahorro ~6%

(1) Excluye inmobiliario, fondos de tesorería en mercados monetarios y productos con capital garantizado. Incluye ofertas públicas.

Plan Estratégico 2019-21

Rentabilidad

Experiencia de
cliente

Recursos
humanos

Eficiencia

Calidad

Acelerar la transformación de la experiencia de cliente



- ▶ Revisión de procesos con el foco centrado en la **experiencia de cliente**
- ▶ Aprovechar **analítica avanzada** (*advanced analytics*) para conocer y comprender mejor las necesidades de los clientes
- ▶ Desarrollar el **potencial de ecosistema** (*Life Journeys*, tecnología CABK)
- ▶ Proporcionar **herramientas de venta adecuadas**
- ▶ **Incrementar el % de los clientes digitales** ⁽¹⁾ → objetivo 2021E: >50% (vs. 41% 2018)

Desarrollar los recursos humanos del banco



- ▶ Potenciar la **formación y desarrollo** a todos los niveles
- ▶ Fomentar la **gestión del talento**
- ▶ Promover una **cultura ágil** que fomente la **motivación e implicación**
- ▶ Promover la **integración cultural en el Grupo Caixabank**

(1) Porcentaje calculado sin restricciones de edad.

Plan Estratégico 2019-21

Rentabilidad

Experiencia de
cliente

Recursos
humanos

Eficiencia

Calidad

Mejorar la eficiencia operativa y organizativa



- ▶ Revisar continuamente nuestras **redes de distribución**
- ▶ **Simplificar** nuestros procesos
- ▶ **Centralizar** los procesos no comerciales
- ▶ **Diferenciar niveles de servicio** en función del valor potencial del cliente
- ▶ Uso extensivo de la **digitalización** para mejorar la eficiencia

Consolidar la reputación basada en la calidad del servicio al cliente y a la sociedad



- ▶ Mantener una **alta calidad de servicio** a los clientes
- ▶ Posicionar BPI como **un referente en gestión responsable y compromiso social**



Mejor banco en Portugal 2018



#1 índice de satisfacción CSI Banca (1S18)

Objetivos de negocio 2019E-21E

3

Plan Estratégico 2019-21

Se espera que la cartera crediticia crezca por encima del mercado

Cuotas de mercado en %

Hipotecas
residenciales


11,5%

2018E

+1 pp

2021E

12,5%

Nuevo
crédito
personal


13,0%

2018E

+2 pp

2021E

15,0%

Continuar mejorando en canales digitales y experiencia en productos de ahorro a largo plazo



Domiciliación de nóminas

~6%

TACC
2019E-21E

Clientes digitales⁽¹⁾

>50%

2021E
vs. 41% 2018

Satisfacción del cliente⁽²⁾

Top 3

2019E-21E



Crédito al consumo

~8%

TACC
2019E-21E


Crédito a empresas y negocios

~5%

TACC
2019E-21E

Fondos de inversión⁽³⁾ y seguros de ahorro

~6%

TACC
2019E-21E

(1) Porcentaje calculado sin restricciones de edad.

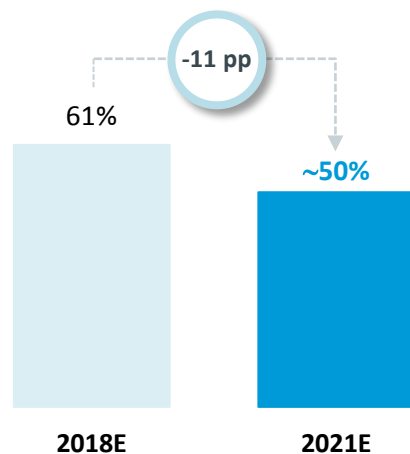
(2) Para particulares y empresas, en general, índices de satisfacción de banca online y canales digitales según estudios de mercado de compañías independientes.

(3) Excluye inmobiliario, fondos de tesorería en mercados monetarios y productos con capital garantizado. Incluye ofertas públicas.

Objetivos financieros 2019E-21E

3

Plan Estratégico 2019-21

Ratio de eficiencia *core* ⁽¹⁾

Ingresos *core* ⁽²⁾

~ 7%

TACC 2019E-21E

Costes recurrentes

~ 0%

TACC 2019E-21E

Ratio de eficiencia *core* ⁽¹⁾

~ 50%

2021E

Ratio de morosidad

<3%

2021E

Mejora del resultado neto apoyada en el crecimiento de los ingresos, unos costes estables y un CoR bajo

(1) Gastos recurrentes operativos en % sobre ingresos *core*.

(2) MI, dividendos, comisiones netas, resultado por puesta en equivalencia (Allianz, Unicre y Cosec) y servicios pagados por los negocios vendidos a CaixaBank.

Crear Valor



con Valores



BPI: 2019-2021 Strategic Priorities

Pablo Forero
CEO – BPI

**1**

Macroeconomic backdrop

2

BPI: where we stand today

3

2019-21 Strategic Plan: highlights

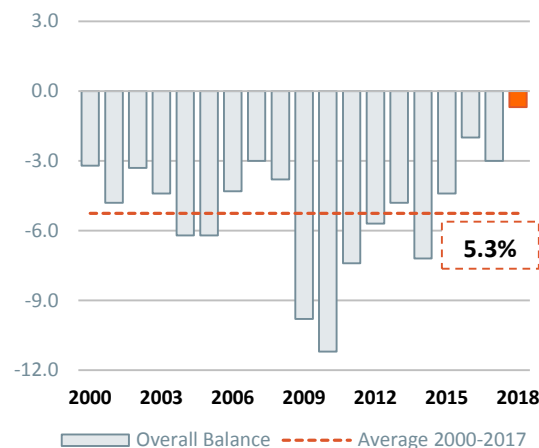
- i. Sustainable increase in profitability
- ii. Accelerate transformation of customer experience
- iii. Develop the bank's human resources
- iv. Improve operational and organisational efficiency
- v. Consolidate the bank's reputation based on quality of service to the customer and society

The Portuguese economy has addressed its macroeconomic imbalances

1

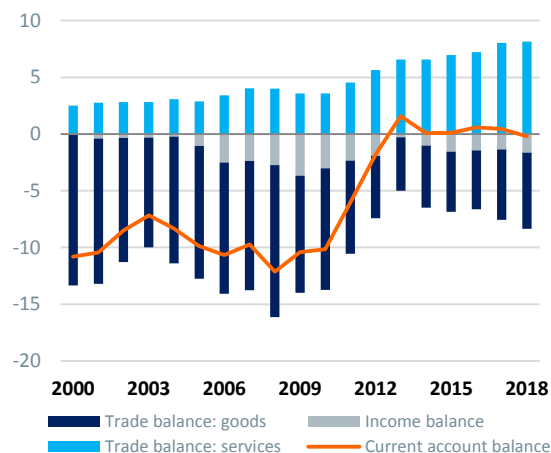
Fiscal Balance

In % of GDP



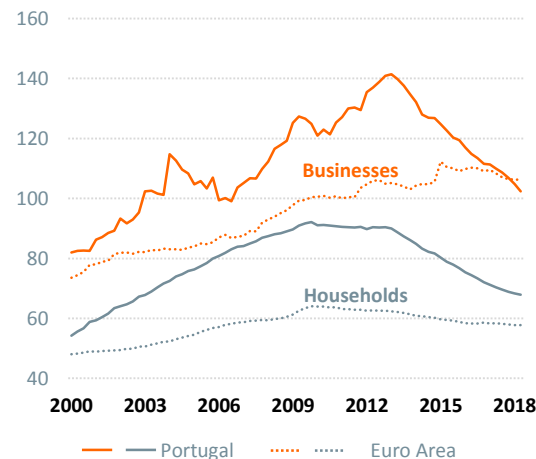
Current account

In % of GDP ⁽¹⁾



Gross private debt

In % of GDP ⁽²⁾



Macro
backdrop

- ▶ Fiscal deficit **expected to fall to 0.7% of GDP in 2018** - the lowest deficit in democracy
- ▶ Sovereign bond **spreads have narrowed substantially with Portugal credit rating back to investment grade** by the 3 main agencies

- ▶ The **current account has been in surplus** for 5 consecutive years (first time in democracy) on the back of a narrower trade deficit in goods and a higher surplus in services
- ▶ **Exports now make up 43% of GDP** (vs 27% in 2005) underpinned by competitiveness gains

- ▶ **Corporate debt has declined significantly** from its 2012 peak supported by recovery in activity
- ▶ **Households' deleveraging process is also progressing favourably**, albeit at a slower pace since most of the debt is mortgage-related and has a longer maturity

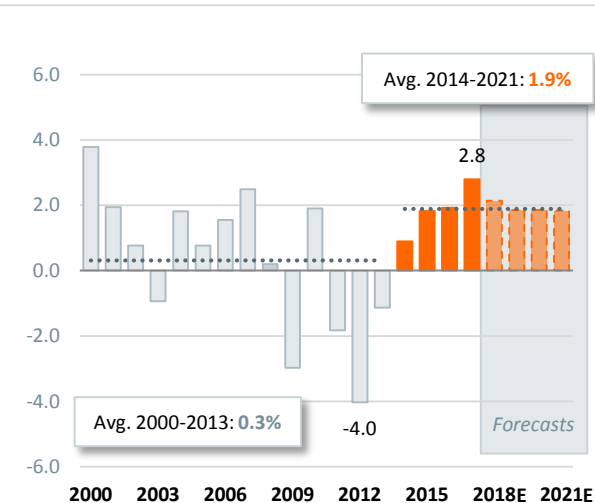
(1) 2018 data until August. Source: BPI Research and Bank of Portugal.

(2) Source: BPI Research, based on ECB.

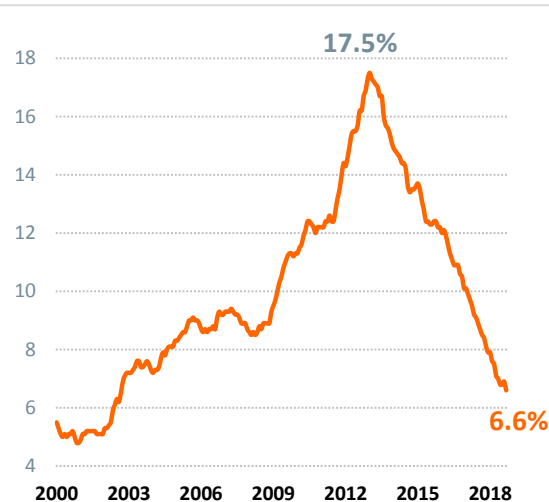
Setting the stage for sustained economic growth

1

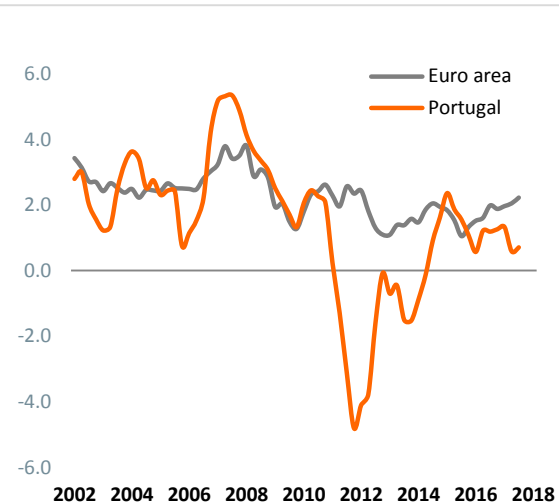
Real GDP growth

In % yoy ⁽¹⁾


Unemployment rate

In % of active population ⁽²⁾


Private sector wages

12-month moving average, yoy% ⁽³⁾

Macro
backdrop

- ▶ Soft deceleration expected as the **economic cycle matures**
- ▶ Real GDP growth expected to **remain c.2% in 2019E-21E** with exports and investment (GFCF) as the main engines of growth
- ▶ **Recovery in investment** supported by increased business confidence, favourable financing conditions and tourism sector expansion
- ▶ The **unemployment rate has more than halved** since 2013 reaching 6.6% in September 2018
- ▶ **Private sector wages** grew by 0.1% per year between 2010-Q2 2018 (while they grew by 1.8% in the euro area)

(1) Source: BPI Research, based on INE and BPI.

(2) Seasonally adjusted figures. Source: BPI Research, based on INE.

(3) Source: BPI Research, based on Eurostat.

1

Macroeconomic backdrop

2

BPI: where we stand today

3

2019-21 Strategic Plan: highlights

- i. Sustainable increase in profitability
- ii. Accelerate transformation of customer experience
- iii. Develop the bank's human resources
- iv. Improve operational and organisational efficiency
- v. Consolidate the bank's reputation based on quality of service to the customer and society

Most of heavy lifting has been done – Cost savings and new revenue generation

2

Where we stand today

Cost-savings

- ▶ **Headcount reduction:** 334 people in 2016 + 617 people in 2017 yielding cost-savings of €53 M per year
- ▶ **Infrastructure technology:** successfully migrated all BPI's data centers to CABK's infrastructure and disaster-contingency data centers; savings of €4.1M per year
- ▶ **Actively managing financial costs:** ALM; ALCO Book, institutional funding, customer deposits etc.
- ▶ **Simplification:** Focusing all teams, investments and expenses in doing business in Portugal
- ▶ **Successful execution** of 139 cost saving projects so far



New revenue generation

- ▶ Complete **review of fees and commissions** for most products and services
- ▶ Creation of **consumer lending as a separate business**
- ▶ **Full coordination of BPI's Corporate and Investment Banking (CIB)** with CABK's CIB
- ▶ Launching **2 new retail products:** "Conta Valor" and "Habitação Taxa Fixa"
- ▶ Executing an "**Efficiency Plan**" to save 440,000 employee-hours / per year of administrative work previously done by the sales teams in our branches
- ▶ Investing – for the first time in 8 years – in **advertising campaigns**

Very satisfactory results so far

2

*Where we stand today***~€113 M**synergies already **fully executed** (131 projects)**~€12 M**

in execution (29 projects)

**~€78 M**

cost synergies

~€47 M

revenue synergies

Targeted synergies: €120 M in 3 years

Most of heavy lifting has been done – simplification and governance

2

Where we stand today


Simplification

- ▶ Exclusive resources and management **focus on core business in Portugal**

	Closed/sold	Expected close
• BPI Capital Africa, P.L.	✓ April 2017	
• BPI Macau (Branch)	✓ May 2017	
• BPI Johannesburg (O.R.)	✓ Sept 2017	
• BPI Geneva (O.R)	✓ Sept 2017	
• BPI Newark (O.R)	✓ Sept 2017	
• BPI Caracas (O.R)	✓ Nov 2017	
• BPI Moçambique Sociedade de Investimento, SA	✓ Dec 2017	
• BPI Madrid (Branch)		Nov 2018
• BPI Cayman (Bank)		Dec 2018
• BPI Cayman (Branch)		Dec 2018
• BPI France (Branch)		Dec 2018
• Banco Português de Investimento, SA (Bank)		Sale of assets and liabilities to Caixabank and closure by merger with Banco BPI, before year end



Governance

- ▶ **New and smaller Board**
- ▶ **Board's Control committees** with brand-new working dynamics
→ more effective governance
- ▶ **Decision making committees** mirroring CABK's governance structure
- ▶ **New ICAAP, ILAAP, SREP, RDA... documentation and procedures** within ECB's new requirements and expectations
- ▶ **3 "corporate functions"** established according to CRDIV regulation
- ▶ **Continuous collaboration and know-how transfer between CABK's and BPI's teams**

Most of the heavy lifting has been done – Capital reinforcement

2

Where we stand today


Capital reinforcement

2017

- ▶ Issuance of T2: €300M

- ▶ BPI Vida & Pensões sold to VidaCaixa

2018

- ▶ Disposal of stake in Viacer (Super Bock brewer)

Business disposals:

- ▶ AM → CABK AM
- ▶ Acquiring → Global Payments
- ▶ Credit card → Comercia
- ▶ Equity trading & Research → CABK CIB (4Q18 est.)

Positive impact on Total Capital ratios: ~ **400** bps

BPI at a glance

2

Where we stand today

5th largest financial institution in Portugal

- ▶ By total assets of **€31Bn**
- ▶ **2M** customers
- ▶ **4.9 thousand** employees

Focus on commercial banking in Portugal

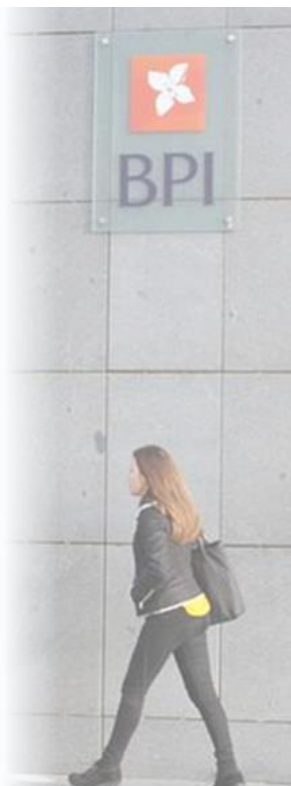
- ▶ Market shares: **9.9%** loans; **11.4%** mortgages; **9.9%** deposits ⁽¹⁾
- ▶ Multichannel distribution network

Part of CaixaBank Group

- ▶ A leading financial institutions in the Iberian Peninsula, which holds **94.9%** of BPI capital
- ▶ It represents **8%** of CaixaBank consolidated assets

Investment grade rating by 3 major agencies

- ▶ Long-term debt is currently rated Investment Grade by Fitch (**BBB**), Moody's (**Baa2**) and S&P (**BBB-**)



September 2018

Consolidated net income (Jan. to Sep.; €M)	529.1
Net income in Portugal (Jan. to Sep.; €M)	324.4
Recurring net income in Portugal (Jan. to Sep.; €M)	164.2
Customer resources ⁽²⁾ (€Bn)	33.2
Customer deposits (€Bn)	20.7
Gross loan portfolio (€Bn)	23.4
Total Assets (€Bn, consolidated)	30.6
NPE ratio ⁽³⁾	3.8%
Coverage by impairments and collateral	126%
Fully loaded CET1 ratio	13.1%
Fully loaded Total Capital ratio	14.8%
Fully loaded Leverage ratio	7.2%
Branches (#)	496
Employees (#)	4,898
Customers(M)	1.95

(1) As of July 2018 for loans and deposits and August 2018 for mortgage loans; source: BPI and Bank of Portugal statistics.

(2) Customer resources consist of deposits and retail bonds and off-balance sheet Customer resources (mutual funds, insurance capitalisation and public offerings).

(3) According to EBA (European Banking Authority) criteria.

NOTE: All figures refer to activity in Portugal only (exclude BFA and BCI).

BPI's positioning today - Positive dynamics and capital position

2

Consistent profitability growth

Results as of Sep-18 (Portugal)

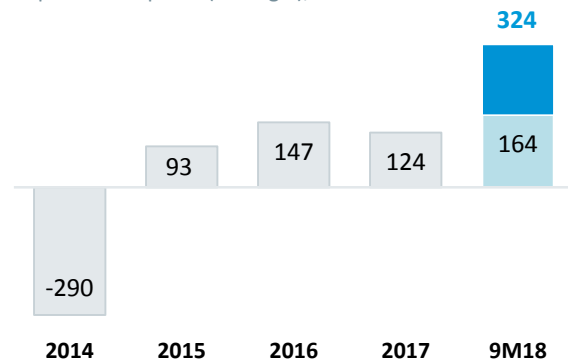
Recurrent net profit ⁽¹⁾

€164M
+20% yoy

Recurrent RoTE

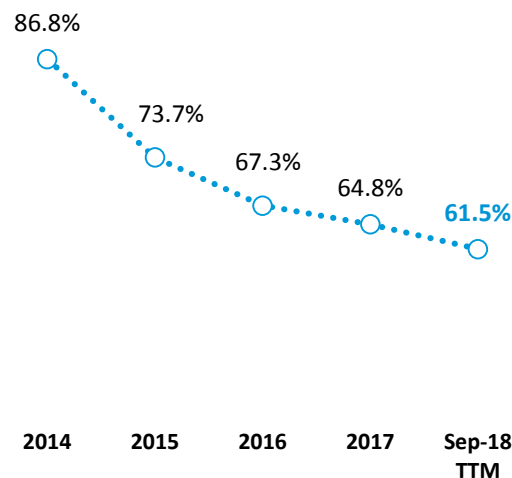
8.6%

Reported net profit (Portugal), in €M



Improved efficiency

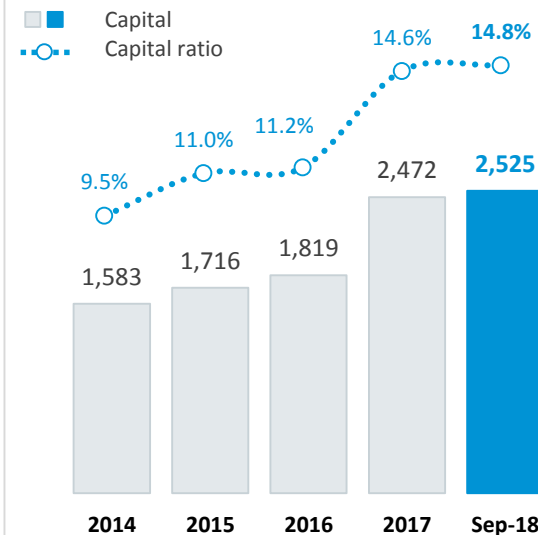
Core cost to income ratio ⁽²⁾



Solid capital position

Where we stand today

Total capital ⁽³⁾, in €M and in %



BPI is undergoing a revenue growth story

(1) Recurrent profit excluding extraordinary impacts.

(2) Recurrent operating expenses in % of core revenues.

(3) Domestic activity in 2014-16 and consolidated figures in 2017-18 (phase in).

BPI's positioning today – commercial focus

2

Where we stand today

Improved commercial dynamism

Reported activity in Portugal, Sep. 2018 ytd
(change in stock)

 **Mortgage lending** **+1.4%**

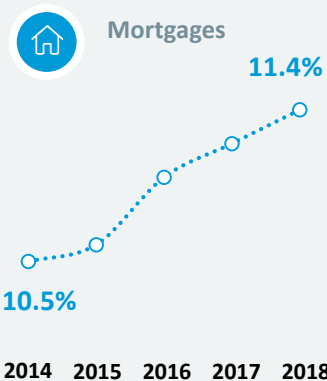
 **Consumer lending⁽¹⁾** **+14%**

 **Loans to companies** **+7.3%**

 **Customer deposits⁽²⁾** **+7.0%**

Market share gains

Market share levels, Aug. 2018

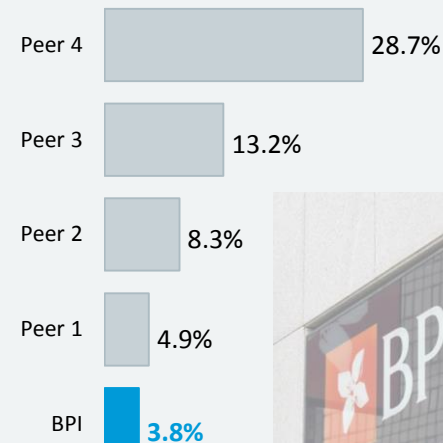


**Penetration among retail
customers⁽³⁾**
2018

13.5%

Better risk than peers

NPE ratio⁽⁴⁾



Growing lending while maintaining low risk ratios

(1) Personal loans, car financing and credit cards.

(2) Excluding deposits from BPI Vida, BPI Gestão de Activos and respective investment and pension funds.

(3) Source: BASEF Banca.

(4) As reported by entities, EBA criteria. Peers include Caixa Geral, Millenium BCP, Novobanco and Santander Totta. BPI data as of September 2018, peers as of June 2018.

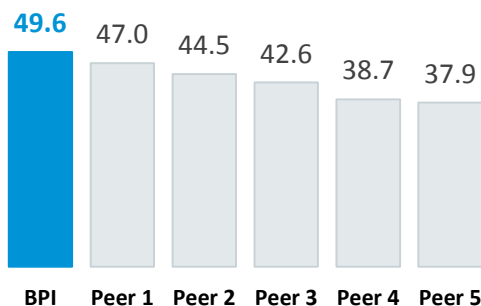
BPI's positioning - digital channels

2

Where we stand today

Leadership in internet banking penetration

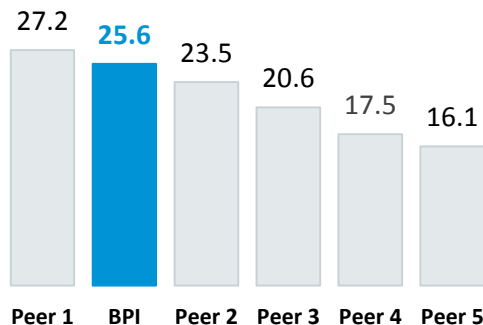
Individuals, Internet banking penetration in % ⁽¹⁾



#1

BPI has been launching many new features in its Apps

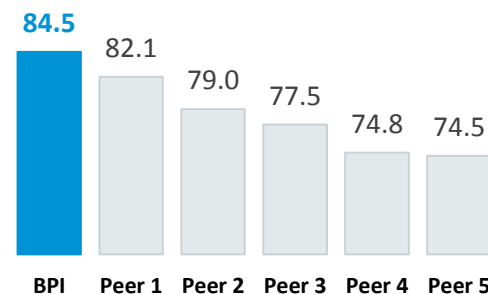
Individuals, mobile banking penetration in % ⁽¹⁾



#2

Leadership in digital – businesses

Businesses, Internet banking penetration in % ⁽¹⁾



#1

BPI is at the forefront of the answer to customers' fast moving digital needs

1

Macroeconomic backdrop

2

BPI: where we stand today

3

2019-21 Strategic Plan: highlights

- i. Sustainable increase in profitability
- ii. Accelerate transformation of customer experience
- iii. Develop the bank's human resources
- iv. Improve operational and organisational efficiency
- v. Consolidate the bank's reputation based on quality of service to the customer and society

5 Strategic priorities



Profitability

Sustainable
increase



Customer experience

Accelerate
transformation



Human resources

Development



Efficiency

Improvement



Quality

Service to
customers and
society

BPI Strategic Plan 2019-21

3

Strategic Plan 2019-21

Strategic Plan 20**19-21**

Profitability

Customer
experience

Human
resources

Efficiency

Quality

Sustainable
increase in
profitability


- ▶ Selective lending growth: **consumer, mortgages, corporate**
- ▶ Promote customer savings **diversification**
- ▶ Focus on **customer payroll deposits**
- ▶ Reinforce **insurance products** distribution
- ▶ Strengthen **profitability analytics** per operation
- ▶ **IRB** adoption
- ▶ **Simplify** product offering, services and pricing
- ▶ Maintain a **stable cost base**

Volume growth, 2019E-21E CAGR

Customer
loans

~5%


Consumer
lending

~8%


Business
lending

~ 5%

Customer
funds

~3%


Mutual
funds ⁽¹⁾

&
savings
insurance

~6%

(1) Excluding real estate, money market investment funds and products with guaranteed capital. Includes public offerings.

BPI Strategic Plan 2019-21

3

Strategic Plan 2019-21

Strategic Plan 2019-21

Profitability

Customer
experience

Human
resources

Efficiency

Quality

Accelerate transformation of customer experience



- ▶ Process-review focusing on **customer experience**
- ▶ Leverage **advanced analytics** to better know and understand customer needs
- ▶ Develop **ecosystem potential** (Life Journeys, CABK technology)
- ▶ Provide **adequate sales tools**
- ▶ **Increase percentage of digital customers⁽¹⁾**
→ ambition 2021E: >50% (vs. 41% 2018)

Develop the bank's human resources



- ▶ Enhance **training and development** at all levels
- ▶ Foster **talent management**
- ▶ Promote **agile culture** that fosters **motivation and involvement**
- ▶ Promote **cultural integration** in **Caixabank Group**

(1) Percentage calculated with no age restrictions.

BPI Strategic Plan 2019-21

3

Strategic Plan 2019-21

Strategic Plan 2019-21

Profitability

Customer
experience

Human
resources

Efficiency

Quality

Improve operational and organisational efficiency



- ▶ Continuously review our **distribution networks**
- ▶ **Simplify our processes**
- ▶ **Centralise** non-commercial processes
- ▶ **Differentiate service levels** based on customer potential value
- ▶ Extensive use of **digitalisation** to improve efficiency

Consolidate reputation based on quality of service to the customer and society



- ▶ Maintain a **high quality of service** to customers
- ▶ Position BPI as a **benchmark** in **responsible management and social commitment**

EUROMONEY
AWARDS FOR EXCELLENCE
2018

**Best bank in
Portugal
2018**

CSI Marktest

**#1 Satisfaction
index CSI Banca
(1H18)**

Business targets 2019E-21E

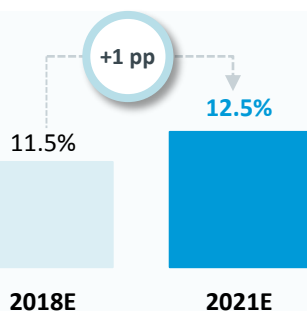
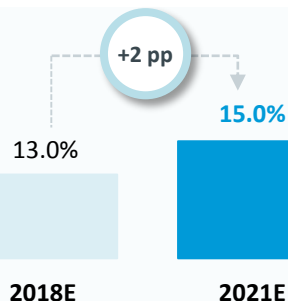
3

Strategic Plan 2019-21

Loan-book expected to grow above the market

Keep advancing digital channels and expertise in long-term saving products

Market shares in %

Residential
mortgages

New
personal
loans


Payroll deposits

~6%

CAGR
2019E-21E

Digital customers⁽¹⁾

>50%

2021E
vs. 41% 2018

Customer satisfaction⁽²⁾

Top 3

2019E-21E



Consumer credit

~8%

CAGR
2019E-21E


Business lending

~5%

CAGR
2019E-21E

Mutual funds⁽³⁾ and savings insurance

~6%

CAGR
2019E-21E

(1) Percentage calculated with no age restrictions.

(2) For individuals and companies, overall, internet banking and digital channel satisfaction indexes from independent market research companies.

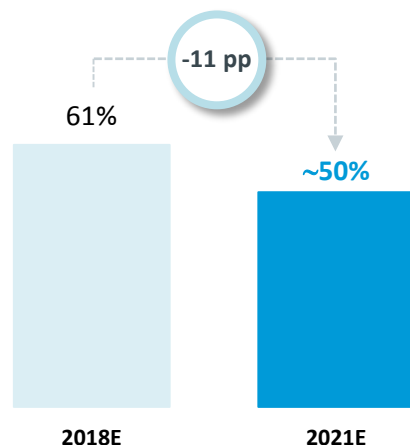
(3) Excluding real estate, money market investment funds and products with guaranteed capital. Includes public offerings.

Financial targets 2019E-21E

3

Strategic Plan 2019-21

Core C/I ratio ⁽¹⁾



Core revenues ⁽²⁾

~ 7%

CAGR 2019E-21E

Recurrent expenses

~ 0%

CAGR 2019E-21E

Core C/I ratio ⁽¹⁾

~ 50%

2021E

NPL ratio

<3%

2021E

Net income improvement underpinned by revenue growth, stable expenses and low CoR

(1) Recurrent operating expenses in % of core revenues.

(2) NII, dividends, fees, equity accounted income (Allianz, Unicre and Cosec) and services paid by the businesses sold to CaixaBank.

Create Value



with Values