



Informe de **Gestión**  
**2019**

## Informe de Gestión de CaixaBank Payments&Consumer del ejercicio 2019

CaixaBank Payments&Consumer, E.F.C., E.P., S.A., (en adelante CaixaBank Payments&Consumer o la Sociedad) es una sociedad anónima sujeta a la normativa y regulaciones de los establecimientos financieros de crédito que operan en España. CaixaBank Payments&Consumer forma parte del Grupo CaixaBank (en adelante Grupo CaixaBank o Grupo).

El presente **Informe de gestión** de CaixaBank Payments&Consumer, E.F.C., E.P., S.A., ha sido elaborado de acuerdo con el Código de Comercio y el Real Decreto Legislativo 1/2012, de 2 de julio, de Sociedades de Capital.

La **información prospectiva**, contenida en los diferentes apartados de este documento, refleja los planes, previsiones o estimaciones de los gestores de CaixaBank Payments&Consumer, a la fecha de su formulación. Estos se basan en asunciones que son consideradas razonables, sin que dicha información prospectiva pueda interpretarse como una garantía de desempeño futuro de la Sociedad, en el sentido de que tales planes, previsiones o estimaciones se encuentran sometidos a numerosos riesgos e incertidumbres que no implican que el desempeño futuro de la Sociedad tenga porque coincidir con el inicialmente previsto.

La información financiera contenida en este informe de gestión ha sido obtenida a partir de los registros de contabilidad y de gestión de CaixaBank Payments&Consumer, y se presenta siguiendo los criterios establecidos en la Circular 4/2004 del Banco de España, de 30 de noviembre de 2013, sin incluir sus modificaciones posteriores.

En materia de Información No Financiera y Diversidad, se ha tenido en consideración la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. La información no financiera correspondiente a CaixaBank Payments&Consumer, E.F.C., E.P., S.A., se incluye en el Informe de Gestión Consolidado del Grupo CaixaBank que se encuentra disponible junto con las Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo CaixaBank correspondientes al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 y que se depositarán en el Registro Mercantil de Valencia.

<b>NUESTRA IDENTIDAD</b>	<b>4</b>
Modelo de Negocio	5
Comportamiento responsable y ético	6
Estructura organizativa	7
<b>GESTIÓN DEL RIESGO</b>	<b>9</b>
<b>ENTORNO, EVOLUCIÓN PREVISIBLE Y ESTRATEGIA</b>	<b>10</b>
Contexto económico	10
Plan Estratégico 2019-2021	13
<b>HECHOS RELEVANTES Y SIGNIFICATIVOS</b>	<b>15</b>
<b>EVOLUCIÓN RESULTADOS Y ACTIVIDAD</b>	<b>16</b>
<b>INFORMACIÓN NO FINANCIERA</b>	<b>17</b>
<b>HECHOS POSTERIORES</b>	<b>18</b>

## Nuestra identidad

El Grupo CaixaBank es un grupo financiero con un **modelo de banca universal socialmente responsable** con visión a largo plazo, basado en la **calidad, la cercanía y la especialización**, que ofrece una propuesta de valor de productos y servicios adaptada para cada segmento, asumiendo la innovación como un reto estratégico y un rasgo diferencial de su cultura, y cuyo posicionamiento líder en banca minorista en España y Portugal le permite tener un rol clave en la contribución al crecimiento económico sostenible.

CaixaBank, S.A. es la entidad matriz de un grupo de servicios financieros cuya acción se encuentra admitida a negociación en las bolsas de Barcelona, Madrid, Valencia y Bilbao y en el mercado continuo, formando parte del Ibex-35 desde 2011, así como del Euro Stoxx Bank Price EUR, el MSCI Europe y el MSCI Pan-Euro.



### Nuestra Misión

*“Contribuir al bienestar financiero de nuestros clientes y al progreso de toda la sociedad”*

CaixaBank pone a disposición de sus clientes las mejores herramientas y el asesoramiento experto para tomar decisiones y desarrollar hábitos que son fuente de **bienestar financiero** y que permiten, por ejemplo, planificar adecuadamente para hacer frente a gastos recurrentes, cubrirse frente a imprevistos, mantener el poder adquisitivo durante la jubilación o hacer realidad ilusiones y proyectos.

#### Lo hacemos con:

- Asesoramiento especializado.
- Herramientas de simulación y de seguimiento de las finanzas personales.
- Medios de pago cómodos y seguros.
- Un abanico completo de productos de ahorro, previsión y seguros.
- Crédito concedido de manera responsable.
- Cuidando la seguridad de la información personal de nuestros clientes.

Además de contribuir al bienestar financiero de nuestros clientes, nuestro propósito es **apoyar el progreso de toda la sociedad**. Somos una entidad minorista enraizada allá donde trabajamos y, por ello, nos sentimos partícipes del progreso de las comunidades donde desarrollamos nuestro negocio.

#### Contribuimos al progreso de la sociedad:

- Canalizando de forma eficaz y prudente el ahorro y la financiación y garantizando un sistema de pagos eficiente y seguro.
- Mediante la inclusión y la educación financiera; la sostenibilidad medioambiental; el apoyo a la diversidad; con los programas de ayudas a la vivienda; o promoviendo el voluntariado corporativo.
- Y por supuesto, a través de nuestra colaboración con la Obra Social de la Fundación Bancaria “la Caixa”, cuyo presupuesto se alimenta en parte de los dividendos que CriteriaCaixa cobra por su participación en CaixaBank. Una parte significativa de este presupuesto se canaliza a necesidades locales identificadas desde la red de oficinas de CaixaBank en España y de BPI en Portugal.

## Modelo de Negocio

---



CaixaBank Payments & Consumer, filial 100% de CaixaBank, es la entidad **líder en financiación al consumo y medios de pago** en España fruto de la unión de CaixaBank Payments, CaixaBank Consumer Finance, PromoCaixa y 20 filiales más.

La compañía, presidida por Juan Antonio Alcaraz, director general de CaixaBank, y cuyo consejero delegado es Juan Miguel Gandarias, gestiona un crédito vivo de cerca de 8.300 millones de euros y es la entidad líder en pago con tarjeta, con un parque de 17,8 millones de unidades comercializadas y una cuota por facturación del 23% en compras y del 28% a través de los TPV en los comercios.

La misión de la compañía se centra en desarrollar soluciones para ofrecer la **mejor experiencia de pago y facilitar la financiación de las ilusiones y proyectos de los clientes**, de forma sencilla, ágil y responsable, a través de canales propios y acuerdos con grandes distribuidores comerciales.

CaixaBank Payments & Consumer, con vocación internacional que cuenta con más de 15 millones de clientes entre España y Portugal, también trabaja para acelerar la transformación digital y las capacidades tecnológicas de la compañía. Asimismo, la filial se centra en cumplir los objetivos de rentabilidad marcados. La actividad de CaixaBank Payments & Consumer aporta a CaixaBank aproximadamente el 20% del beneficio neto del grupo.

## Comportamiento responsable y ético

---

A lo largo de 2019, la Sociedad se ha adherido a las actualizaciones y revisiones de las distintas Políticas Corporativas en materia de Cumplimiento aprobadas por CaixaBank, entre las que cabe destacar la Política de Gobierno Interno, la Política General de Conflictos de Interés, la Política de Compliance Penal o la Política de la Competencia.

Asimismo, las Políticas que la Sociedad ha adaptado como propias se encuentran totalmente alineadas con las Políticas corporativas de CaixaBank. Entre estas Políticas se encuentran el Código Ético y la Política Anticorrupción y la Política de Gobierno de Producto de la Sociedad.

Adicionalmente debe mencionarse el compromiso de CaixaBank Payments&Consumer en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa, que se ha plasmado durante el ejercicio 2019 en mantener la adaptación como propia de la Política de Responsabilidad Social Corporativa así como la adhesión a la Política de Derechos Humanos del Grupo CaixaBank. Durante 2019 también se ha formalizado la adhesión de la Sociedad al Código de Conducta de Proveedores y a los Principios de Compras de CaixaBank.

En este ámbito destacar que la representación de la Sociedad en el Comité de Responsabilidad Corporativa y Reputación del Grupo CaixaBank ha sido asumida, desde la sesión de dicho Comité de fecha 17 de septiembre de 2019, por el Director de Compliance de CaixaBank Payments& Consumer.

Finalmente, destacar que en línea con las directrices del Grupo, durante el 2019 se han impartido a los empleados de CaixaBank Payments & Consumer varios cursos formativos en materia de Compliance vinculados a la consecución del bonus, e incluidos en el Plan Anual de formación de Compliance aprobado para 2019 por la Alta Dirección de la Sociedad.

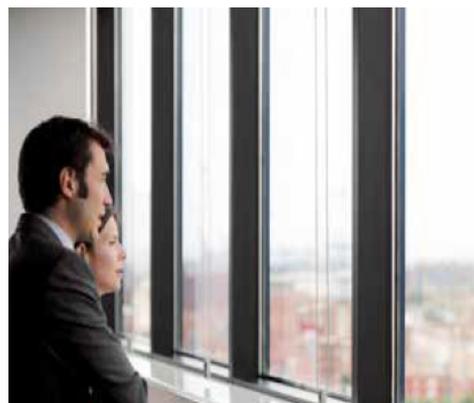
## Estructura Organizativa

### Gobierno Corporativo

Un Gobierno Corporativo sólido permite a las compañías mantener un proceso de toma de decisiones eficiente y metódico, que transmita claridad en la asignación de responsabilidades, evitando así posibles conflictos de interés, asegurando la eficiencia en la gestión de riesgos y control interno y promoviendo la transparencia.

A continuación se detalla la estructura de Gobierno Corporativo de la Sociedad:

- **Consejo de Administración:** administra y representa a la Sociedad y define su sistema de gobierno corporativo para garantizar una gestión sana y prudente, que incluya el adecuado reparto de funciones en la organización y la prevención de conflictos de intereses, vigilando la aplicación de dicho sistema y controlando y evaluando periódicamente su eficacia.
- **Comisión de Auditoría:** supervisa la información financiera y el resultado de la auditoría, el proceso de elaboración y presentación de la información financiera e informa al Consejo de Administración sobre la información financiera y no financiera relacionada que la Sociedad deba hacer pública.
- **Comisión de Riesgos:** asesora al Consejo de Administración sobre la estrategia y propensión global al riesgo, informa sobre el marco de apetito al riesgo y propone al Consejo de Administración la política de riesgos de la Sociedad.
- **Comisión de nombramientos y retribuciones:** lidera el proceso de nombramiento de nuevos miembros independientes del Consejo de Administración y de altos directivos, establece los principios generales y el marco de política retributiva del Consejo de Administración así como la retribución de los altos ejecutivos, e informa de la política general de retribuciones.
- **Comisión de innovación, tecnología y transformación digital:** asiste y asesora al Consejo de Administración en la implementación del plan estratégico en los aspectos relacionados con la transformación digital y la innovación tecnológica.



Durante el ejercicio 2019 se han producido 9 altas y 2 bajas en los miembros del Consejo de Administración de la Sociedad. La composición a la fecha de formulación de estas cuentas anuales es la siguiente:

- D. Juan Antonio Alcaraz García (Presidente)
- D. Juan Miguel Gandarias Zúñiga (Consejero Delegado)
- D.ª Rita Almela Conesa
- D. Matthias Bulach
- D. Carlos Casanovas Dosrius
- D. José Manuel Gabeiras Vázquez
- D. Alfredo García-Valdés Yrizar
- D. Juan José Gómez Migueláñez
- D.ª Laura González-Estéfani Ramiro
- D.ª María Victoria Hernández Valcárcel
- D. François X. M. Miqueu
- D. Jesús Moreira Goicoechea
- D. Juan Morlá Tomás
- D. Ignacio Redondo Andreu (Secretario)
- D.ª Susana Voces Gómez
- D.ª Mireia Agelet Cusiné (Vicesecretaria no consejera)

## Estructura accionarial

---

Al cierre del ejercicio 2019, el capital social de CaixaBank Payments&Consumer está representado por 148.686 acciones de 909 euro de valor nominal cada una, pertenecientes a una sola clase y serie, con idénticos derechos políticos y económicos, y representadas en anotaciones en cuenta. CaixaBank, S.A., es el Accionista único de la Sociedad.

Las operaciones de compra y venta de acciones propias, por la Sociedad, se ajustarán a lo previsto en la normativa vigente y en los acuerdos del Accionista Único.

Durante el ejercicio 2019 CaixaBank Payments&Consumer no ha adquirido acciones propias. La totalidad de las acciones de CaixaBank Payments&Consumer se encuentran en posesión del Accionista Único, CaixaBank, S.A.

En el mismo sentido, durante el ejercicio 2019 CaixaBank Payments&Consumer ha adquirido 7.935 acciones por importe de 24 miles de euros de su sociedad dominante CaixaBank, S.A. A 31 de diciembre de 2019 la Sociedad posee 4.278 acciones de CaixaBank, S.A., cuyo importe asciende a 13 miles y cuya adquisición tiene por objeto remunerar a los ejecutivos de la Sociedad.

## Gestión del riesgo

---

CaixaBank Payments&Consumer dentro del entorno del Grupo CaixaBank, mantiene un perfil de riesgo medio bajo, una confortable adecuación de capital y holgadas métricas de liquidez, en consonancia con su modelo de negocio.

Los sistemas de gestión de riesgos implementados son adecuados en relación con el perfil de riesgo.

El sistema de gestión del riesgo y la política de riesgos en CaixaBank Payments&Consumer se describe de forma más amplia en la Nota 3 “Gestión del riesgo” de la memoria de estas Cuentas Anuales.

## Entorno, evolución previsible y estrategia

### Contexto económico

#### Evolución global y mercados

Moderación del ritmo de crecimiento económico: se estima un ritmo de crecimiento del 2,9%, por debajo del registro de 2018, debido a la madurez del ciclo económico global, el shock industrial y factores geopolíticos.

- **China mantiene una senda de desaceleración gradual:** en 2019, el crecimiento estimado es del 6,1%, por debajo del 6,6% registrado el año anterior.
- **El pulso comercial entre EE. UU. y China se intensifica hasta verano y se empieza a reconducir en el tramo final de 2019:** los flujos comerciales y la actividad global ya acusan el impacto de las tensiones comerciales y a pesar de que se alcanzará un acuerdo es poco probable que sea suficiente para eliminar la incertidumbre en este ámbito.
- **La economía estadounidense mantiene un buen tono:** se estima un crecimiento del 2,3% en 2019, un ritmo robusto dado el contexto de tensiones comerciales y el desvanecimiento del impulso fiscal de 2017-18.
- **Aumento de las tensiones comerciales entre EE.UU. y la Unión Europea:** un fallo de la Organización Mundial del Comercio a favor de EE.UU. en relación a un caso de ayudas públicas a Airbus por parte de la UE resulta en la imposición de aranceles por parte de EE.UU. sobre productos de la UE. La extensión a nuevos productos no es descartable.
- **El crecimiento de la eurozona se debilita:** la senda de moderación iniciada en 2018 se intensifica en 2019 (previsión de crecimiento del 1,1%), debido principalmente al menor dinamismo exterior y las dificultades que atraviesa el sector manufacturero (especialmente intensa en el caso del automóvil).
- **Incertidumbre política en Europa:** en 2019 la preocupación sobre un posible Brexit desordenado ha sido una fuente de incertidumbre. Tras el acuerdo de salida alcanzado con la UE, que eliminó dicha posibilidad, ahora preocupa la complejidad de alcanzar un acuerdo satisfactorio que ordene la nueva relación entre Reino Unido y la UE.
- **La volatilidad persiste en los mercados financieros:** la moderación del crecimiento global junto con la escalada de tensiones comerciales entre EE.UU. y China, son factores clave en 2019. La remisión de las tensiones comerciales permite rebajar la volatilidad y apoyar la evolución de las bolsas y los tipos de interés soberanos en el tramo final del año.
- **La Reserva Federal revierte el proceso de normalización monetaria:** con un trasfondo de presiones inflacionarias limitadas y perspectivas de desaceleración económica, la Fed ha bajado tipos en tres ocasiones y, a fin de atajar posibles problemas de liquidez en el mercado, inicia nuevas compras de activos.
- **El BCE oficializa un nuevo paquete de estímulo monetario en respuesta a la ralentización económica:** recorte del tipo de depósito (10 p.b.), nuevas compras de activos, menores tipos de interés para las TLTROs (operaciones con las que se ofrece financiación a largo plazo al sector financiero) y se indica que el estímulo continuará hasta que la inflación se acerque al objetivo.



## Perspectivas entorno global 2020

Así, entre las principales economías, cabe destacar que EE. UU. y China cerraron 2019 con unas cifras de crecimiento sólidas. No obstante, en este segundo caso, sus cifras de crecimiento del 1T se resentirán del estallido de la emergencia sanitaria del coronavirus COVID-19. El lastre que esta epidemia puede ejercer sobre los indicadores económicos del 1T 2020 no es menos apreciable, aunque está por ver que afecte de forma permanente a lo que, en esencia, sigue siendo, tanto en China como en EE. UU., una tendencia de fondo de desaceleración esperada y gradual, por la transición a una economía terciaria en el primer caso y, en el segundo, por la madurez del ciclo y el desvanecimiento del impulso fiscal implementado a finales de 2017.

No obstante, y como se ha mencionado anteriormente, en el escenario predominan los eventos de riesgo bajistas. La incertidumbre geopolítica permanecerá latente (el acuerdo entre EE. UU. y China no resuelve las tensiones de fondo, podrían ganar prominencia tensiones comerciales entre EE. UU. y Europa, Reino Unido y la UE deben negociar una nueva relación antes de que termine el periodo de transición, etc.). Además, la incertidumbre que rodea el episodio del coronavirus es elevada y dependerá en buena parte de la capacidad médica para reducir la epidemia y controlar su propagación geográfica. Por el momento, el virus se ha extendido más allá de su epicentro inicial, China, y ya alcanza otras economías, tanto emergentes como avanzadas.

En este contexto, el Banco Central de China ha empezado a relajar su política monetaria y es posible que dé más pasos con el fin de mitigar el impacto del COVID-19. De hecho, la mayoría de economías emergentes están bajando los tipos de interés. Asimismo, en las economías avanzadas, la Fed sorprendió con una rebaja del tipo de interés de 0,5 p. b. hasta el intervalo 1,00%-1,25% como respuesta al riesgo que supone el coronavirus, un movimiento que, junto a su mensaje de asegurar que actuará para mantener la expansión económica, abre la puerta a nuevos descensos del tipo de interés.

Por lo que se refiere al flanco fiscal, el Ejecutivo chino está diseñando medidas presupuestarias de apoyo a la economía. Japón, otra de las economías posiblemente más afectadas por el coronavirus, había anunciado un fuerte estímulo fiscal centrado en medidas de gasto público con anterioridad a la emergencia sanitaria. Por último, la eurozona también mantendrá una política fiscal ligeramente expansiva en algunas regiones, y los gobiernos de Italia y Alemania ya han apuntado a medidas concretas.

## Evolución España

- **La economía converge a cotas más moderadas de crecimiento:** a medida que la economía se mueve a una fase más madura del ciclo y que el sector exterior acusa el deterioro del contexto internacional, el ritmo de crecimiento se suaviza, aunque se mantiene en cotas notables.



- **España sigue destacando positivamente:** a pesar de la desaceleración, el crecimiento todavía se mantiene por encima de la mayoría de economías desarrolladas.

- **Los consumidores se muestran más cautos:** la suavización de las perspectivas económicas y la ralentización del crecimiento del empleo se traslada en un aumento del ahorro y a una moderación del crecimiento del consumo.



CRECIMIENTO PIB  
2019

+2,0%

- **Comportamiento diferencial entre el sector servicios y el manufacturero:** el sector manufacturero acusa el deterioro de los flujos comerciales globales y las dificultades del sector del automóvil mientras que el sector servicios aguanta en mejor posición.

- **El mercado inmobiliario se estabiliza:** tras años de fuerte crecimiento, tanto el precio de las viviendas como la demanda y la oferta muestran signos de estabilización.



RALENTIZACIÓN  
PAULATINA DEL  
CRECIMIENTO

- **La nueva producción de crédito se desacelera:** esta tendencia se debió, en buena parte, a la fuerte desaceleración en las nuevas operaciones de crédito hipotecario, afectadas de forma temporal por la entrada en vigor de la nueva ley hipotecaria a mediados del año pasado. En este sentido, los datos referentes a los últimos meses del año ya muestran cierta recuperación en el ámbito hipotecario.

- **La economía se mantiene saneada:** tras seis años consecutivos de crecimiento notable, la economía sigue sin acumular desequilibrios macroeconómicos. El sector privado mantiene niveles de endeudamiento contenidos, la cuenta corriente está en superávit y se mantienen las ganancias de competitividad de los últimos años.
- **La situación política, factor a seguir:** tras un año 2019 dominado por las citas electorales, el nuevo Gobierno de coalición es un factor de estabilidad.

## Evolución Portugal

- **Ritmo de crecimiento positivo:** a pesar de la desaceleración, debida a cierta ralentización de la inversión y las exportaciones, la economía mantiene un ritmo de avance de la actividad satisfactorio.
- **El crecimiento del empleo, factor clave detrás del buen clima de confianza:** el mercado laboral, que ya se encuentra cercano al pleno empleo, es un puntal detrás de la buena evolución de la demanda interna.
- **La mejora de los desequilibrios macroeconómicos se refleja en la prima riesgo-país:** la buena evolución del déficit público y los buenos datos económicos se han trasladado en una menor prima de riesgo-país.
- **Se forma un nuevo gobierno de carácter continuista:** se prevé que las cuentas públicas sigan mejorando.



**CRECIMIENTO PIB  
2019 (EST.):**

**+1,9%**



**DESACELERACIÓN  
MODERADA DEL  
RITMO DE ACTIVIDAD**

## Perspectivas España y Portugal 2020

En 2020, se espera que esta senda de ralentización continúe debido al menor empuje de los factores de impulso cíclicos, así como el crecimiento modesto de los principales socios comerciales. Esta tendencia queda bien recogida por los indicadores del mercado laboral, que muestran una pérdida de dinamismo en la creación de empleo y la reducción del paro.

Asimismo, la aparición del coronavirus y su rápido contagio a diversos países de la OCDE puede inducir una desaceleración de la economía más pronunciada en 2020 de lo que sugiere la tendencia de fondo y situar el crecimiento por debajo del 1,5%. El impacto del coronavirus, que se estima puntual y limitado a un intervalo contenido de tiempo, se verá reflejado a través de menores flujos comerciales, no solo con China sino también con otros socios comerciales que se han visto afectados por el coronavirus, y a través de aumento de la incertidumbre que incidirá de manera negativa a la demanda interna. De confirmarse el carácter temporal del impacto del virus, cabría esperar un ligero efecto rebote del crecimiento en 2021.

En lo que respecta al sector público, el nuevo gobierno relajó la senda de ajuste del saldo público (prevé un déficit del 1,8% del PIB en 2020 y una reducción adicional de 3 décimas de PIB por año en los ejercicios siguientes), pero cabe destacar que sus proyecciones mantienen el compromiso con la reducción del déficit. Siendo esta la visión general, cabe mencionar que los riesgos que rodean el escenario macroeconómico siguen siendo notables. Excluyendo al coronavirus de la lista, destacan, sobre todo, las que rodean el entorno internacional (p. ej., tensiones geopolíticas y las negociaciones UE-Reino Unido).

## Plan Estratégico 2019-2021

Tras concluir el Plan 2015-2018, el Grupo inicia un nuevo Plan Estratégico 2019-2021 con la visión de **ser un grupo financiero líder e innovador, con el mejor servicio al cliente y referente en banca socialmente responsable**. A continuación se presentan las **Cinco líneas estratégicas del Grupo CaixaBank**:

### Ofrecer la mejor experiencia al cliente

El Plan plantea una aceleración ambiciosa de la transformación digital para lograr una mayor orientación al cliente y adaptarnos a sus nuevos comportamientos. El objetivo es ofrecer la mejor experiencia por cualquier canal, conscientes de la actual preferencia mayoritaria por la omnicanalidad. Para ello se establecen, entre otras, las siguientes palancas:

- **Seguir transformando la red de distribución** para ofrecer un mayor valor al cliente: el modelo de oficina urbana *Store* se consolida (aumento hasta un mínimo de 600 sucursales en 2021) y se potencia el modelo de *AgroBank* en el ámbito rural (más de 1.000 oficinas en poblaciones de menos de 10.000 habitantes). La reconfiguración mantendrá a CaixaBank cerca de los clientes, a la vez que mejorará la eficiencia comercial, la productividad y el servicio.
- **Intensificar el modelo de atención remota y digital**: impulso al modelo *inTouch* y oportunidad para seguir creciendo en *imaginBank* y en los servicios de alto valor ofrecidos a través de nuestros canales digitales.
- **Continuar extendiendo nuestra oferta de productos/servicios**: seguiremos ampliando nuestro ecosistema para cubrir todas las necesidades financieras y aseguradoras de nuestros clientes, a través de nuevos productos y servicios bancarios y no bancarios.
- **Segmentación y revisión de los *customer journeys***: optimización de procesos y usabilidad para proveer la mejor experiencia de cliente por cualquier canal que elija.

### Acelerar la transformación digital para ser más eficientes y flexibles

El entorno actual y las nuevas tecnologías ofrecen nuevas oportunidades (como el *blockchain*, la inteligencia artificial o el uso del *cloud*) que permitirán ser un banco más rápido, eficiente y flexible. Las principales prioridades de esta línea se centran en:

- **Reducir el *time-to-market*** del lanzamiento de nuevos productos.
- **Potenciar la eficiencia** en procesos de *backoffice*.
- Aprovechar el **potencial** que el **Big Data** ofrece en toda la organización.
- Continuar mejorando la **flexibilidad, la escalabilidad y la eficiencia de nuestras infraestructuras**, incluyendo un mayor uso del *cloud*, la evolución de la arquitectura, la extensión del uso de metodologías *agile* y continuar invirtiendo en ciberseguridad.

### Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa

El objetivo de esta línea estratégica es reforzar la cultura corporativa y mantener a las personas en el centro de la organización. El nuevo plan continuará **favoreciendo el talento** –asegurando que pueda desarrollar su potencial mediante meritocracia, diversidad y *empowerment*–, definirá y desplegará la mejor **propuesta de valor para los empleados** –mejorando la experiencia del empleado– y promoverá los atributos de **agilidad y colaboración**. Entre otras iniciativas, destacan:

- La simplificación de procesos y estructuras para ser más ágiles, transversales y estar más cerca del cliente.
- El fomento de la colaboración y la comunicación horizontal.
- El aumento de los equipos con metodología de trabajo *agile*.
- Premiar y fomentar la innovación.

## Generar una rentabilidad atractiva para los accionistas, manteniendo la solidez financiera

El objetivo para el Plan 2019-2021 es **sostener una rentabilidad elevada** -incluso en un entorno de tipos estables-, manteniendo un balance sólido. Se espera alcanzar un retorno sobre capital tangible (ROTE) superior al 12% en 2021, en base a las siguientes palancas:

- Mejora de los ingresos *core*, apoyada en los siguientes motores:
  - Seguros y ahorro a largo plazo, negocios con elevado potencial de crecimiento.
  - Financiación al consumo, ofreciendo al cliente soluciones ágiles.
  - Crédito a empresas, acompañando a las empresas en su crecimiento.
  - Medios de pago: nuestro liderazgo genera oportunidades de crecimiento por el aumento del comercio electrónico.
  - BPI: oportunidad de replicar modelo de CaixaBank en Portugal.
- Elevado esfuerzo inversor y de transformación, que permite aumentar el servicio prestado y la productividad.
- Reducción de activos problemáticos: fuerte reducción de préstamos dudosos, situando la tasa de morosidad <3% en 2021.
- Refuerzo de la solidez financiera: la ratio de capital CET1 se situará alrededor de 12% y, con un *buffer* de un punto porcentual adicional que se irá constituyendo hasta final de 2021 para hacer frente a futuros cambios regulatorios.

La mayor rentabilidad, junto con el mantenimiento de la solidez financiera, permitirá sostener una política de dividendos atractiva para nuestros accionistas (>50% de *payout* en efectivo).



## Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad

CaixaBank quiere ser la referencia del sector en banca socialmente responsable, **reforzando la gestión responsable del negocio** (con énfasis en la transparencia con los clientes), **asegurando las mejores prácticas en control interno y gobierno corporativo** y manteniendo nuestro **compromiso con la sociedad**. Las prioridades del Plan de Banca Socialmente Responsable son:

- Reforzar la cultura de transparencia con clientes.
- Contar con el equipo más diverso y preparado.
- Mantener el compromiso con la inclusión financiera.
- Fomentar la financiación responsable y sostenible.
- Impulsar la cultura financiera.

## Hechos relevantes y significativos

---

A lo largo del ejercicio no ha existido actividad en materia de investigación y desarrollo.

## Evolución Resultados y Actividad

A continuación se indican las principales magnitudes de la cuenta de pérdidas y ganancias de CaixaBank Payments&Consumer para el ejercicio 2019, junto con su comparativo del ejercicio anterior.

En miles de euros	2019	2018
<b>Margen de intereses</b>	<b>605.221</b>	<b>120.538</b>
Ingresos por dividendos	16.627	10.384
Comisiones netas	267.755	26.939
Resultado de Operaciones Financieras	575	0
Otros ingresos y gastos de explotación	2.887	2.018
<b>Margen bruto</b>	<b>893.065</b>	<b>159.879</b>
Gastos de administración y amortización recurrentes	-184.362	-77.241
Gastos extraordinarios	-7.849	318
<b>Margen de explotación</b>	<b>700.854</b>	<b>82.956</b>
Pérdidas por deterioro de activos financieros	-171.103	-50.970
Ganancias/pérdidas en baja de activos y otros	-5.558	-617
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>524.193</b>	<b>31.369</b>
Impuesto sobre Sociedades	-153.398	-6.336
<b>Resultado después de impuestos</b>	<b>370.795</b>	<b>25.033</b>

En el ejercicio 2019, CaixaBank Payments&Consumer ha obtenido un beneficio después de impuestos de **370,8 millones de euros**.

### Aspectos singulares del ejercicio 2019

- Incorporación con efectos 1 de enero de los resultados de CaixaBank Payments, lo que supone un aumento significativo de la cartera de créditos a la clientela y el consiguiente impacto en todas las magnitudes de la compañía → [Nota 1 de las cuentas anuales](#).
- Tanto el margen de intereses como las comisiones netas crecen de forma significativa respecto a 2018 debido a la incorporación de un parque de 16,1 millones de tarjetas → [Notas 21 y 23 de las cuentas anuales](#).
- Los gastos de administración y amortizaciones crecen también de forma significativa debido a los costes incorporados de la actividad de CaixaBank Payments, y el alta por esta combinación de negocios de unos activos materiales e intangibles brutos de 127,7 millones de euros → [Notas 12 y 13 de las cuentas anuales](#).

## Información no financiera

---

La información no financiera de CaixaBank Payments&Consumer, E.F.C., E.P., S.A., se encuentra recogida en el punto 03: Estado de información no financiera, del Informe de Gestión Consolidado del Grupo CaixaBank.

## Hechos posteriores

---

El 21 de enero de 2020 los accionistas de CaixaBank Electronic Money (Véase Nota 11) firmaron un contrato de compraventa con SABRIR INVEST, S.L. (filial del grupo Global Payments, Inc), en virtud del cual ésta se comprometió a adquirir el 51% del capital social de CaixaBank Electronic Money (31% de participación social de la Sociedad, 10% de Banco BPI S.A. y 10% de EBB BETEILIGUNGEN GMBH). La transacción está sujeta al cumplimiento de diversas condiciones suspensivas. El cierre de la transacción está previsto para el primer semestre del 2020 y se materializará mediante un pago a la Sociedad de 8 millones de euros satisfecho en efectivo. El resultado estimado de la operación (considerando la revalorización de la participación retenida), sujeto a determinados ajustes en el precio, asciende a aproximadamente 17 millones de euros que se reconocerá en la cuenta de resultados de la Sociedad del ejercicio 2020

En la fecha de cierre de la transacción está previsto que se firme un pacto de accionistas para el gobierno de CaixaBank Electronic Money entre SABRIR INVEST, S.L. y la Sociedad. La entrada de SABRIR INVEST, S.L. en el accionariado de CaixaBank Electronic Money no implicará la resolución de los contratos actualmente vigentes. Tras el cierre de la transacción, la Sociedad ostentará el 49% de CaixaBank Electronic Money, cesando el control sobre la misma.

Adicionalmente, la expansión del COVID-19 a nivel global ha generado una crisis sanitaria sin precedentes hasta el momento. Este evento afecta significativamente a la actividad económica y, como resultado, podría afectar a la situación financiera de la Sociedad. La medida del impacto dependerá de desarrollos futuros que no se pueden predecir fiablemente, incluida las acciones para contener la enfermedad o tratarla y mitigar su impacto en las economías de los países afectados, una cuestión ésta que en la actualidad no recomienda un pronóstico sobre las perspectivas macroeconómicas a medio plazo, o las políticas sociales y económicas de apoyo que están siendo implementadas por los gobiernos de los países afectados, entre otros. La Sociedad en el marco de su pertenencia al Grupo CaixaBank cuenta con las medidas necesarias de continuidad de negocio ante situaciones de crisis.