Plan Triple

G3 Piedras angulares del Plan Triple

Transformación

Transformación comercial

Transformación del balance

Transformación del modelo de producción

Rentabilidad

Convertir en rentable el tamaño adquirido

Internacionalización

Sentar las bases para la internacionalización del grupo

Entrada en nuevos mercados

Banco Sabadell en 2014 lanzó el nuevo plan de negocio para 2014-2016, denominado Triple, que está articulado para que la solidez del balance y la fuerte plataforma comercial con presencia en todo el territorio nacional permitan al Banco encabezar la recuperación del crédito en el medio y largo plazo (G3).

El primer foco del plan de negocio está en la mejora de la rentabilidad. Tras experimentar un salto cuántico en tamaño, Banco Sabadell se centra ahora en consolidar el negocio doméstico y rentabilizar los nuevos negocios adquiridos. Para ello, el Banco sigue dos estrategias distintas en función de la posición de mercado en cada región. Por un lado, en las regiones de Cataluña y Levante, el tamaño adquirido es ya suficiente y el esfuerzo comercial está enfocado en la rentabilidad y el cierre de la brecha proveniente de los negocios recientemente integrados.

Por otro lado, en el resto de España, el foco está en incrementar el número de clientes y la cuota de mercado. Además, la entidad quiere seguir mejorando la relación con los clientes para convertirse en su banco preferido e incrementar las cuotas en fondos de inversión y seguros.

El segundo de los grandes ejes de actuación dibujados por Banco Sabadell gira en torno a la transformación. Por ello se ha diseñado y empezado a implantar el Plan de transformación con el objetivo de impulsar nuestro compromiso de mantener una relación a largo plazo con nuestros clientes. Ello implica modificar el actual modelo de relación cliente-banco, incrementar la productividad y eficiencia para mejorar la experiencia cliente.

Respecto la transformación del balance, consistente en la disminución de la morosidad y venta de activos inmobiliarios el Banco ha diseñado nuevos programas de gestión en el que se combina la anticipación (reducción de las entradas en mora) con la recuperación (acelerando el ritmo de las recuperaciones). En lo referente a la reducción de los activos inmobiliarios, sigue apalancándose en la experiencia de la división de transformación de activos y el liderazgo de Solvia, al mismo tiempo que se beneficia de la mejora de la situación del mercado inmobiliario.

Por otro lado, la transformación del modelo de producción trata de transformar la producción de modo que permita incrementar la productividad, sin por ello mermar la calidad de servicio que siempre ha caracterizado al Banco.

El tercer eje principal del plan de negocio tiene su foco en la internacionalización, a través de la entrada en nuevos mercados. La internacionalización permite a Banco Sabadell aprovechar su fortaleza y experiencia en la integración en el ámbito de las fusiones y adquisiciones y en el conocimiento (*know-how*) asociado a las tecnologías de la información. La entrada en el mercado británico con la adquisición de TSB se enmarca en este eje del plan de negocio (ver mayor detalle a continuación).

Triple en 2015

Rentabilidad

Fortaleza en el margen de intereses siendo la entidad con mejor comportamiento en el margen de clientes en España. Crecimiento en comisiones impulsado por la gestión de activos, reflejando la mayor actividad comercial. Las cuotas de mercado por producto en España crecen, manteniendo una elevada calidad de servicio. Todo ello con una sólida posición de solvencia y liquidez (G4).

Margen de intereses

Sabadell (ex-TSB)

+17,9%

Grupo

+41,7%

Comisiones

Sabadell (ex-TSB)

+7,4%

Grupo

+16,5%

ROTE

7,6%

G4

Cuotas de mercado en España

● 2015
● Dic. 2014

En empresas			En particulares		
Crédito a empresas	Crédito documentario	Facturación de TPV	Facturación de tarjetas de crédito	Seguros de vida	Depósitos de hogares
11,20%	30,45%	17,91%	8,22%	5,10%	5,75%
↑	↑	↑	↑	↑	↑
10,56%	29,79%	14,54%	7,64%	4,17%	5,31%

Transformación

En relación a la Transformación comercial, hemos liderado la trasnformación digital creando nuevas capacidades y mejorado la experiencia cliente (confianza, entrega de servicio, transparencia y conveniencia).

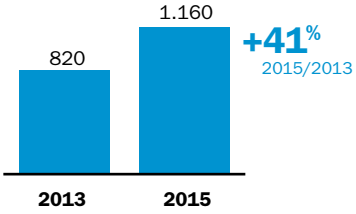
Respecto la Transformación del balance, el saldo de dudosos desciende a mayor ritmo de lo previsto (lo que ha supuesto el aumento de nuestro *guidance* 2016), la morosidad se reduce a niveles de un solo dígito y la comercialización de inmuebles evoluciona al alza.

En cuanto a la Transformación del modelo de producción, la eficiencia mejora a perímetro constante.

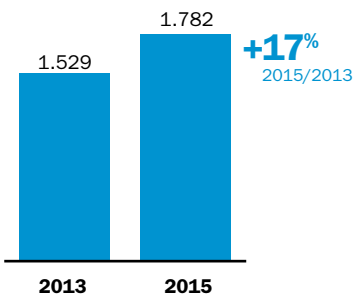
Transformación comercial

Hemos liderado la transformación digital y mejorado la experiencia de cliente (confianza, entrega de servicio, transparencia y conveniencia).

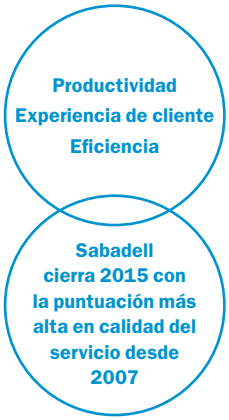
Clientes móviles
(miles)



Clientes web
(miles)



Plan de Transformación
Estar donde estés



El Banco ha decidido apostar por la experiencia cliente como una palanca de diferenciación competitiva.

Transformación del balance

Reducción de saldo dudosos
(Dic. 2013 – Dic. 2015)

5.500M€
-22,4%

Disminución de los activos problemáticos (Dic. 2013 – Dic. 2015)

4.500M€
-12,8%

Venta de activos inmobiliarios
Un 16% mayor que en el ejercicio anterior y con menores descuentos

1.902uds.

Recursos (ex-TSB)

Depósitos

+1,9%

FIM

+36,4%

Actividades crediticias

Crédito (excluyendo dudosos y TSB)

+2,1%

Hipotecas (nueva producción ex-TSB)

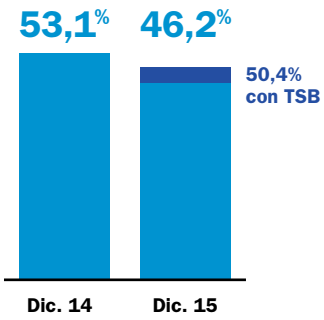
+39%

Reducción de la ratio de mora

-4,95%

Transformación del modelo de producción

Evolución de la ratio de eficiencia



La ratio de eficiencia del Grupo (ex-TSB) se sitúa en un 46,2%

El cliente se transforma.
Nosotros nos transformamos.

El entorno está cambiando... cambia la sociedad, las tecnologías y , en definitiva, los consumidores. Ello exige al banco evolucionar su modelo de negocio actual. Esta evolución pasa por ajustar el modelo de relación con nuestros clientes a base de incorporar nuevas capacidades digitales, mejorar la sistemática comercial y adecuar la red de oficinas a sus necesidades.

Transformación hacia el banco del mañana

El Plan de Transformación de Banco Sabadell es un proyecto ambicioso, un reto que impulsa nuestro compromiso de mantener una relación a largo plazo con nuestros clientes.

Con este objetivo se modifica el actual modelo de relación cliente-banco y se incrementan la productividad y eficiencia para mejorar la experiencia de los clientes.

Los 7 pilares de la transformación

1

Cercanía
Nuestros clientes deben sentirnos siempre cercanos, atentos y, sobre todo, disponibles para ser capaces de dar respuesta a sus necesidades.

Gestión activa y cita previa deben permitirnos orientar al cliente, junto con disponibilidad horaria a su conveniencia y fácil acceso a nuestros gestores. Mediante nuevas herramientas, el gestor va a realizar la operativa propia de la oficina donde el cliente desee.

2

Transparencia
En la relación con nuestros clientes, debemos comunicarnos de forma clara y sencilla para conseguir su confianza.

Seguimos mejorando y simplificando nuestros documentos de contratación y abriendo áreas de documentación en la parte privada de la web (como e-documentos) en la que se puede firmar la documentación y realizar un seguimiento del estado de algunas operaciones.

3

Flexibilidad
Adaptarnos al entorno y a las necesidades de nuestros clientes construyendo una relación a largo plazo.

Demostrada nuestra capacidad de integrar distintas culturas de trabajo (dieciséis en catorce años), estamos flexibilizando nuestros protocolos de formalización de operaciones para rebajar el tiempo de aprobación de solicitudes de concesión de crédito hipotecario. Hemos incorporado la Firma digital, adaptando el proceso de operativa *online* para que el cliente opere desde Internet de forma segura, rápida y fácil.

4

Excelencia
Voluntad de ofrecer un servicio inmejorable en todo momento, mediante la proactividad y el compromiso para superar las expectativas del cliente, será en lo que vamos a diferenciarnos.

Plan de Desarrollo Comercial que unifica la sistemática comercial, Plan Compromiso Empresas (capacidad de acordar, por escrito, las necesidades financieras de una empresa y compromiso de dar respuesta a cualquier solicitud de crédito en siete días laborales) y Sabadell Móvil (nuestra app recién rediseñada y la mejor valorada del mercado por cuarto año consecutivo según Apple Store y Google Play).

5

Simplicidad
Productos fáciles de entender y cómodos de contratar. Simplifican el proceso de alta de nuevos clientes, con contratos paraguas que den de alta varios productos a la vez (Pack Cuenta Expansión) y permiten al cliente mantener una misma cuenta aun cambiando de oficina.

6

Confianza
Los cimientos de nuestra relación con los clientes es la relación a largo plazo, basada en la confianza mutua y la anticipación a sus necesidades en todo momento.

Para estar más cerca del cliente y así estrechar el vínculo y fortalecer la relación, se han desarrollado nuevos modelos de distribución de oficinas del banco; el gestor va a acompañar al cliente y va a mejorar su experiencia en todo momento, y se incrementarán los gestores especializados en Banca Personal para ofrecer un trato diferenciado al cliente.

7

Conveniencia
Conocer a nuestros clientes, saber qué necesidades tienen y cómo piensan para darles la mejor respuesta y ser así el banco que realmente les conviene.

Se ha incrementado el número de clientes que usan el canal remoto como el más conveniente de relación con el banco: más de un 50% de la contratación de servicios y productos está en BS Online y un millón de usuarios utilizan Sabadell Móvil, la app que facilita la gestión y consulta de todos nuestros clientes.

Internacionalización

La adquisición de TSB ha sido un hito fundamental del ejercicio 2015, que permite mejorar el perfil de riesgo del Banco Sabadell. El 32% del crédito performing se encuentra fuera de España (27% en Reino Unido y 5% en América) (G5).

Adquisición de TSB

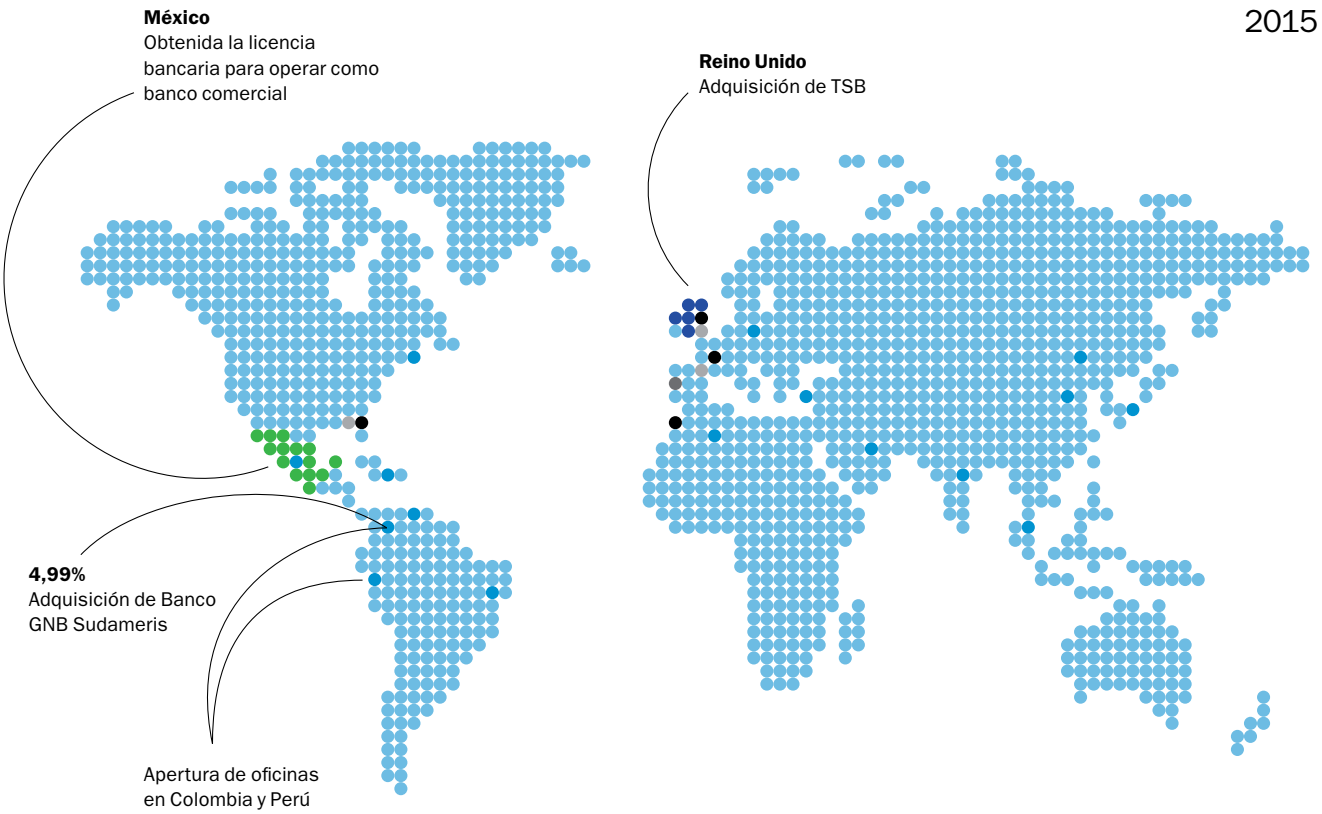
TSB (TSB Banking Group PLC) ha sido adquirido por el grupo Banco Sabadell en junio de 2015, tras una oferta de adquisición. Fue creado para aportar más competencia al mercado bancario de Reino Unido, con una estrategia de llegar a atender un mayor número de necesidades de los clientes y mejorar la experiencia bancaria de estos.

TSB tiene una estrategia clara como banco dirigido a minoristas y pequeños negocios , a través de un modelo de distribución nacional multicanal, con cobertura de oficinas en Inglaterra, Escocia y Gales, y una capacidad completa en términos digitales (internet y móvil) y telefonía.

La amplia gama de productos de TSB incluye cuentas corrientes personales, productos de ahorro, hipotecas, préstamos sin garantía, tarjetas de crédito, créditos a empresas y productos de seguros.

G5

2015



TSB es un sólido banco emergente (*challenger bank*) y posiciona a Banco Sabadell para el futuro crecimiento en el mercado de Reino Unido.

Principales magnitudes 2015

Aportación al margen de intereses del grupo en 6 meses

540M€

Common equity TIER 1

17,8%

Inversión crediticia neta

35.970M€

Millones de clientes

4,8

Depósitos de clientes

35.249M€

Racional de la transacción de TSB

Expansión internacional:
Con el fin de continuar con el éxito de crecimiento, donde la internacionalización es una parte clave del plan estratégico, la adquisición de TSB permite a Banco Sabadell alcanzar una presencia significativa en el Reino Unido, país fuera de la Eurozona y que se encuentra en un momento distinto del ciclo macroeconómico y cuenta con diferentes tipos de interés.

Entrada en el Reino Unido:
Atractivo mercado bancario, con un marco regulatorio estable y bien definido, una rentabilidad consistente y buenas perspectivas de crecimiento.

El mercado minorista y de pymes del Reino Unido ofrece unas perspectivas atractivas, y el equipo directivo de Banco Sabadell cree que esto creará oportunidades para desarrollar la cuota de mercado de TSB.

Franquicia TSB:
TSB tiene una estrategia bancaria bien definida como banco minorista y perfectamente alineada con la estrategia de Banco Sabadell. La estructura de oficinas de TSB está organizada adecuadamente y ofrece oportunidades claras de crecimiento orgánico. Adicionalmente, TSB tiene una franquicia fuerte, una marca respetada y un buen equipo de dirección y empleados.

La experiencia del equipo directivo de Banco Sabadell:
Puede acelerar el desarrollo estratégico y financiero de TSB. Hay un potencial significativo de sinergias de ingresos al aplicar nuestra amplia experiencia y liderazgo en servicio al cliente. La alta cuota de mercado de Banco Sabadell en el sector de pymes en España, junto con su experiencia internacional, será una sólida herramienta de valor añadido para desarrollar servicios eficientes a las pymes en Reino Unido.

TSB y Banco Sabadell:
Creemos que la combinación de TSB y Banco Sabadell creará valor para el accionista de forma sustancial. La operación de adquisición es neutral en capital y tiene un impacto positivo en el beneficio por acción a medio plazo.

Ver mayor detalle de información sobre el proceso de adquisición de TSB en las cuentas anuales consolidadas 2015 (nota 2) y sobre los resultados obtenidos por este negocio en el capítulo Negocios_Reino Unido.