

Plan Triple

Tras finalizar en el 2013 un periodo de crecimiento orgánico, evolucionar de un banco especializado a un banco universal y construir una franquicia en Florida, Banco Sabadell estaba expuesto a los siguientes retos (G3):

- a) El volumen de activos problemáticos había crecido sustancialmente.
- b) La rentabilidad se vio afectada, entre otros motivos, por la integración de entidades con bajos márgenes, el desapalancamiento de empresas y particulares o la caída de tipos.
- c) Los activos estaban principalmente concentrados en España.

En este contexto, se desarrolló un nuevo plan de negocio para afrontar estos retos a través de tres pilares (G4).

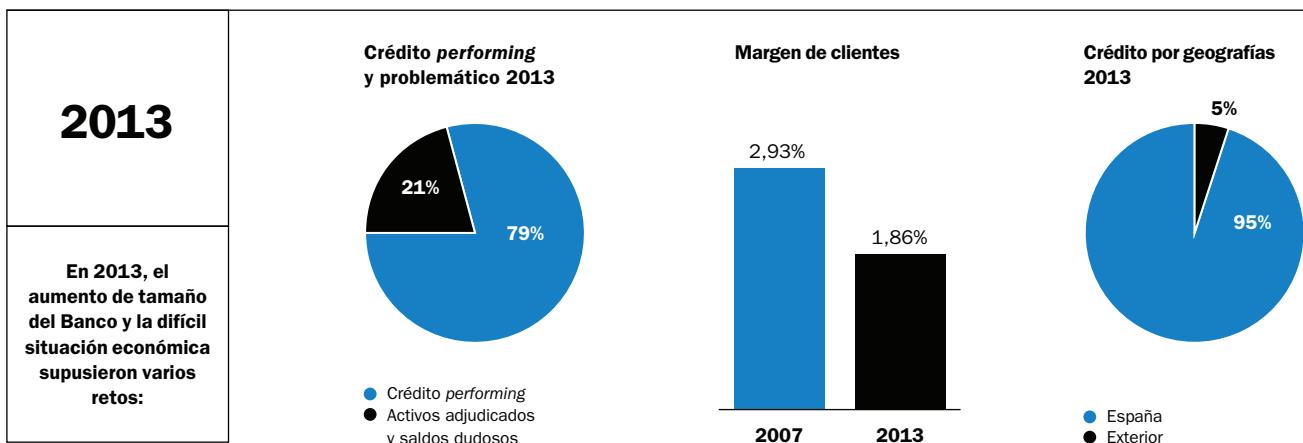
El primer foco del Plan Triple giraba en torno a la transformación tanto del balance, del modelo comercial,

y del modelo productivo. La transformación del balance se concentraba en disminuir la morosidad y los activos inmobiliarios adjudicados. Asimismo, con el objetivo de impulsar el compromiso de mantener una relación a largo plazo con el cliente, Banco Sabadell apostó por desplegar un nuevo modelo comercial y productivo que permitiera incrementar la productividad y eficiencia, mejorando la experiencia de cliente en todos los segmentos, y sin por ello mermar la calidad de servicio que siempre ha caracterizado al Banco.

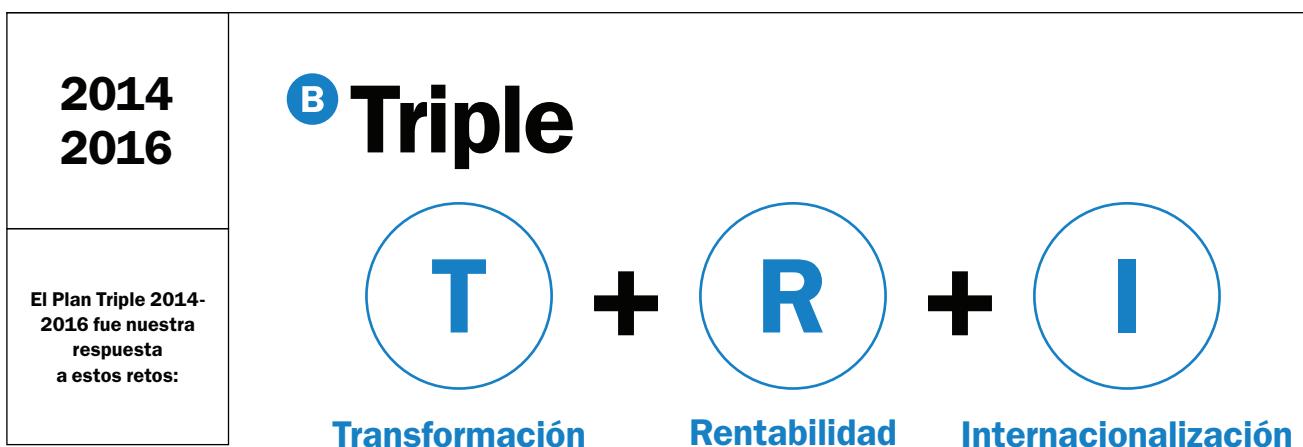
El segundo foco del plan de negocio era la mejora de la rentabilidad. Tras experimentar un salto cualitativo en tamaño durante los últimos años –1,9 millones de clientes en 2007; 6,4 millones en 2013–, Banco Sabadell decidió centrarse en consolidar el negocio doméstico y rentabilizar los nuevos negocios adquiridos.

Junto a estos dos grandes ejes, el Plan Triple se fijaba como tercer eje el de la internacionalización, sentando las bases para llevarla a cabo con la entrada en nuevos mercados.

G3



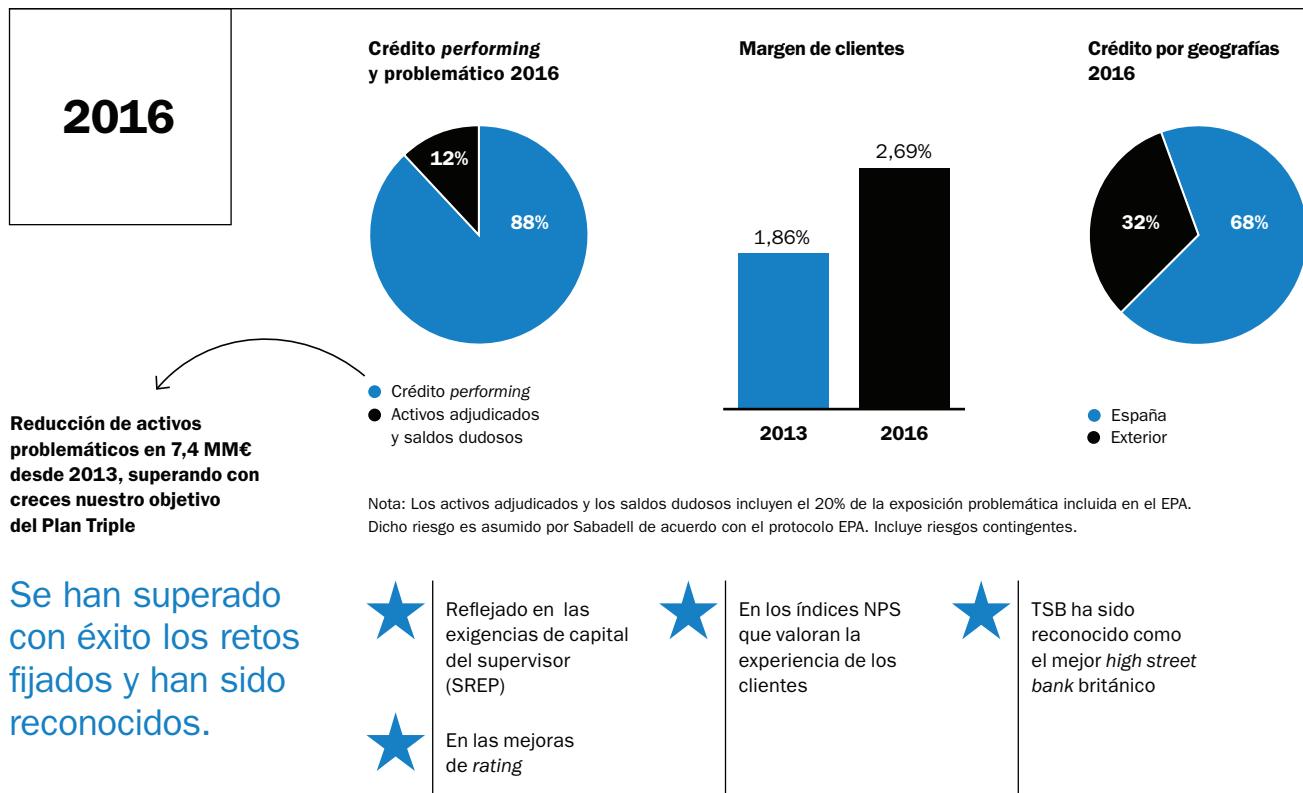
G4 Ejes de actuación del Plan Triple



- 1 Balance
- 2 Modelo de producción
- 3 Comercial

Resultados del Plan Triple (2014-2016)

G5



Transformación

En relación con la transformación, el plan de negocio se centraba en tres ejes: transformación de balance, transformación del modelo de producción y transformación comercial.

Transformación del balance

Respecto a la transformación del balance, tanto el saldo de dudosos como el de activos problemáticos se han reducido significativamente, superando ampliamente los objetivos del Plan Triple, y la morosidad ha descendido a niveles de un solo dígito: 6,1%. Esto ha sido posible gracias a una gestión activa, la cual ha demostrado ser una buena estrategia, siendo Banco Sabadell la entidad que más ha mejorado su tasa de morosidad desde 2013 y la segunda mejor en la reducción de activos problemáticos.

En este sentido, el Banco ha diseñado programas de gestión en los 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, el Banco sigue apalancándose en la experiencia de la división de transformación de activos y el liderazgo de Solfia, al mismo tiempo que se beneficia de la mejora de la situación del mercado inmobiliario (G6 y G7).

G6 Reducción del saldo de dudosos y activos problemáticos, ex-TSB

Ratio Mora 13,6% → Ratio Mora 6,1%



Reducción del saldo de dudosos, ex-TSB

En miles de millones de euros

A finales de 2015, tras dos años de ventas a un ritmo mayor de lo esperado, se aumentó el objetivo del plan Triple en relación a la reducción del saldo de dudosos y total de activos problemáticos.



Reducción de la exposición a activos problemáticos, ex-TSB

En miles de millones de euros

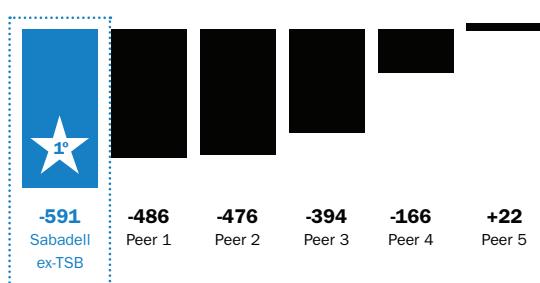
Tanto la reducción de saldos dudosos como la de activos problemáticos se situaron a final de 2016 muy por encima del objetivo revisado del Plan Triple.

Banco Sabadell es el banco que más ha mejorado la ratio de morosidad y el segundo en reducción de activos problemáticos desde 2013.

G7

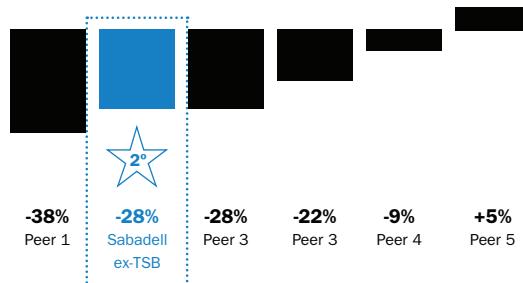
Comparativa de la reducción de la ratio de morosidad, ex-TSB

En puntos básicos



Comparativa de la reducción de la exposición a activos problemáticos, ex-TSB

En porcentaje



Nota: Información procedente de las presentaciones de resultados de bancos españoles, período de diciembre 2013 a diciembre 2016.

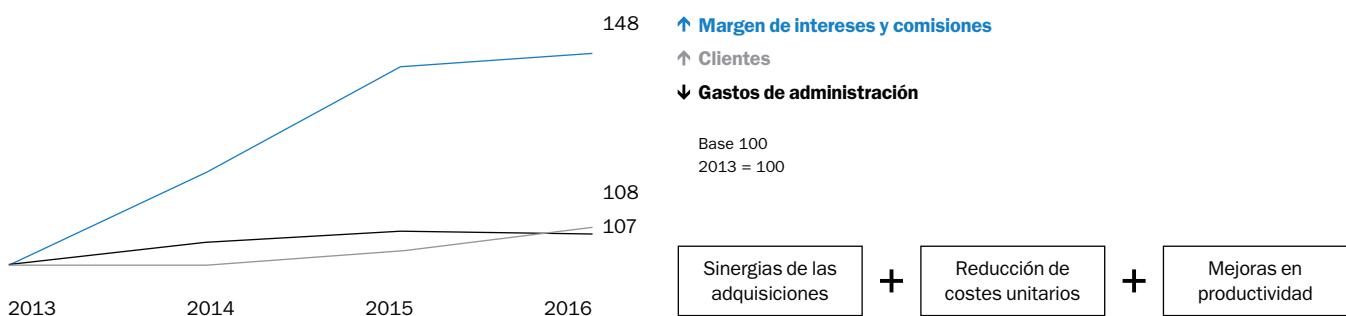
Transformación del modelo de producción

En cuanto a la transformación del modelo de producción, la eficiencia mejora a perímetro constante y se sitúa como una de las mejores en el sector bancario español. La optimización del modelo operativo y la elevada dinámica de la red de oficinas han creado sinergias tras el fuerte incremento en tamaño de los últimos años (G8).

Esta transformación se fundamenta en la industrialización de actividades administrativas, posibilitando incrementar la dedicación a tareas de valor y a la gestión de los procesos operativos críticos, derivando aquellas actividades *non-core* a fábricas operacionales. Con el aprovechamiento de sinergias procedentes de la concentración

se consigue una reducción en los tiempos medios de operación, un incremento en la capacidad de respuesta y la consolidación de los procesos, así como la posibilidad de implantar mejoras para ampliar su trazabilidad y seguimiento.

G8 Evolución de clientes, gastos e ingresos



Transformación comercial

A través de la transformación digital, se han desarrollado capacidades tecnológicas con resultados visibles y que nos permiten seguir mejorando la experiencia de cliente (confianza, entrega de servicio, transparencia y conveniencia) (G9).

Asimismo, se han efectuado mejoras en la sistemática comercial y adecuado la red de oficinas a las necesidades de los clientes.

Adicionalmente, en términos de experiencia de cliente, Banco Sabadell se sitúa como líder en el *ranking* NPS (Net Promoter Score) tanto en pymes como en grandes empresas, y ha mejorado significativamente en particulares (G11).

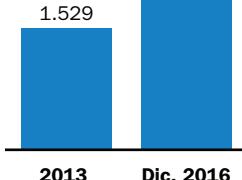
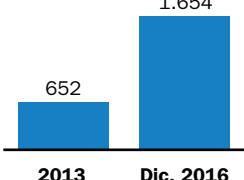
G9 Cinco iniciativas “tangibles” para la mejora de la eficiencia y para convertirnos en líderes en experiencia de cliente y los resultados conseguidos

| Iniciativa | Objetivo | Algunos ejemplos de cómo lo hacemos |
|--|---|---|
| 1 Modelo de distribución | Adaptar el modelo de distribución a las necesidades de nuestros clientes, mejorando la satisfacción y la eficiencia | <ul style="list-style-type: none"> — Oficinas multiubicación (<i>hub & spoke offices</i>) — Gestión activa (gestores remotos) — Simplificación de la estructura organizativa de la red comercial |
| 2 Capacidades digitales | Ofrecer las mejores capacidades digitales a nuestros clientes | <ul style="list-style-type: none"> — Sabadell Móvil — Sabadell Wallet — Firma Digital — Instant Money — Touch ID — Sabadell Chat |
| 3 Inteligencia comercial | Realizar una oferta personalizada y lanzar productos con valor añadido para nuestros clientes | <ul style="list-style-type: none"> — Impacto en el cliente mediante eventos <i>pull</i> — Kelvin Retail |
| 4 Propuesta de valor | Mejorar nuestra propuesta de valor | <ul style="list-style-type: none"> — Proteo Mobile (lleva nuestros servicios allí donde esté el cliente) — Compromiso empresas |
| 5 Simplificación | Simplificar la interacción de nuestros clientes con el Banco | <ul style="list-style-type: none"> — Pasando de 7 a 1 contrato único para todo tipo de depósitos — Respuesta en 48 horas para préstamo al consumo — Nuevo proceso de registro para nuevos clientes |

Kelvin Retail
Servicio analítico de datos para negocios que permite una información de valor sobre su actividad comercial.

2,2MClientes digitales
41% de los clientes**1,7M**Clientes Mobile
32% de los clientes
App mejor valorada**230m**Clientes mediante
Gestión activa
159 Gestores
a distancia**3.500**Tablets distribuidas
a gestores**19%**De las ventas son
mediante plataformas
digitales**86%**De las transacciones
son mediante
canales remotos**863**Nuevo modelo
de oficinas
41% de la red**One Click**

Usuario digital

G10Usuarios
activos-Web
En miles**+15%**Usuarios
activos-Móvil
En miles**×2,5****G11 Net Promoter Score**

Evolución del índice de calidad de Sabadell respecto al sector

| | 2016 | Ranking | Desde 2013 ↑ |
|---|------|---------|--------------|
| Grandes empresas (facturación >5 M€) | 29% | 1º | +14pp |
| Pymes (facturación <5 M€) | 16% | 1º | +13pp |
| Banca personal | 29% | 2º | +33pp |
| Banca minorista | 4% | 3º | +26pp |

*Fuente: Report Benchmark NPS Accenture.

Incluye entidades comparables del Grupo. Datos a última fecha disponible.

Rentabilidad

Los resultados obtenidos constatan una sólida consolidación del negocio doméstico con una mejora significativa del margen de clientes. Esto ha sido posible gracias a una gestión proactiva de precios (tanto en intereses como en comisiones) junto con una mejora en las cuotas de mercado, siempre manteniendo una elevada calidad de servicio. El Banco ha sido capaz de fortalecer su margen de intereses y es la entidad con mejor comportamiento en el margen de clientes en España. Todo ello junto con una sólida posición de solvencia y liquidez (G12).

G12

Margen de intereses %16/15

Sabadell (ex-TSB)

+4,6%

Grupo

+19,8%

Comisiones %16/15

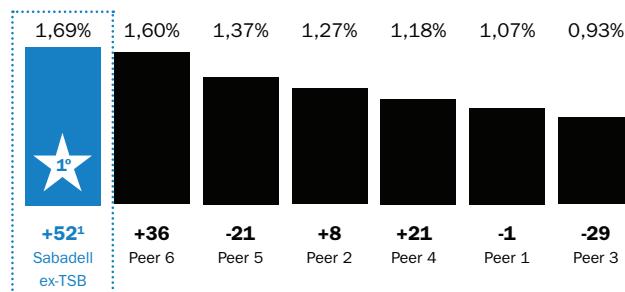
Sabadell (ex-TSB)

+1,4%

Grupo

+5,6%

El margen de intereses ha tenido el mejor comportamiento del sector.



G13 Comparativa del margen de intereses sobre ATM, ex-TSB. En porcentaje. Datos del 4T2016

Variación desde Triple En puntos básicos

Datos de las presentaciones de resultados de bancos del sector.
Datos desde diciembre 2013 a diciembre 2016.

Se han alcanzado los principales objetivos comerciales domésticos de crecimiento.

G14

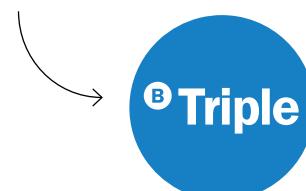
| | Margen seguros protección | Margen financiación consumo | Ingresos distribución tesorería | Comisiones fondos inversión | Margen Planes pensiones y Seguros ahorro | Margen Banca Privada |
|------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------------|-----------------------------|--|------------------------------|
| Objetivo Triple | +72% | +32% | +43% | +94% | +17% | +41% |
| Resultado 2016 | +96% ↑ | +84% ↑ | +72% ↑ | +100% ↑ | +24% ↑ | +45% ↑ |
| | Cuota facturación TPV | Cuota facturación tarjetas | Cuota Fondos Inversión | Cuota transaccionalidad | Cuota total exportación | Ranking contratación valores |
| Objetivo Triple | × 1,3 | × 1,3 | × 1,6 | × 1,3 | × 1,3 | Top 5 |
| Resultado 2016 | × 1,4 ↑ | × 1,3 = | × 1,5 ↓ | × 1,2 ↓ | × 1,3 = | Top 3 ↑ |

Se han alcanzado la mayoría de los objetivos financieros del Plan Triple.

G15

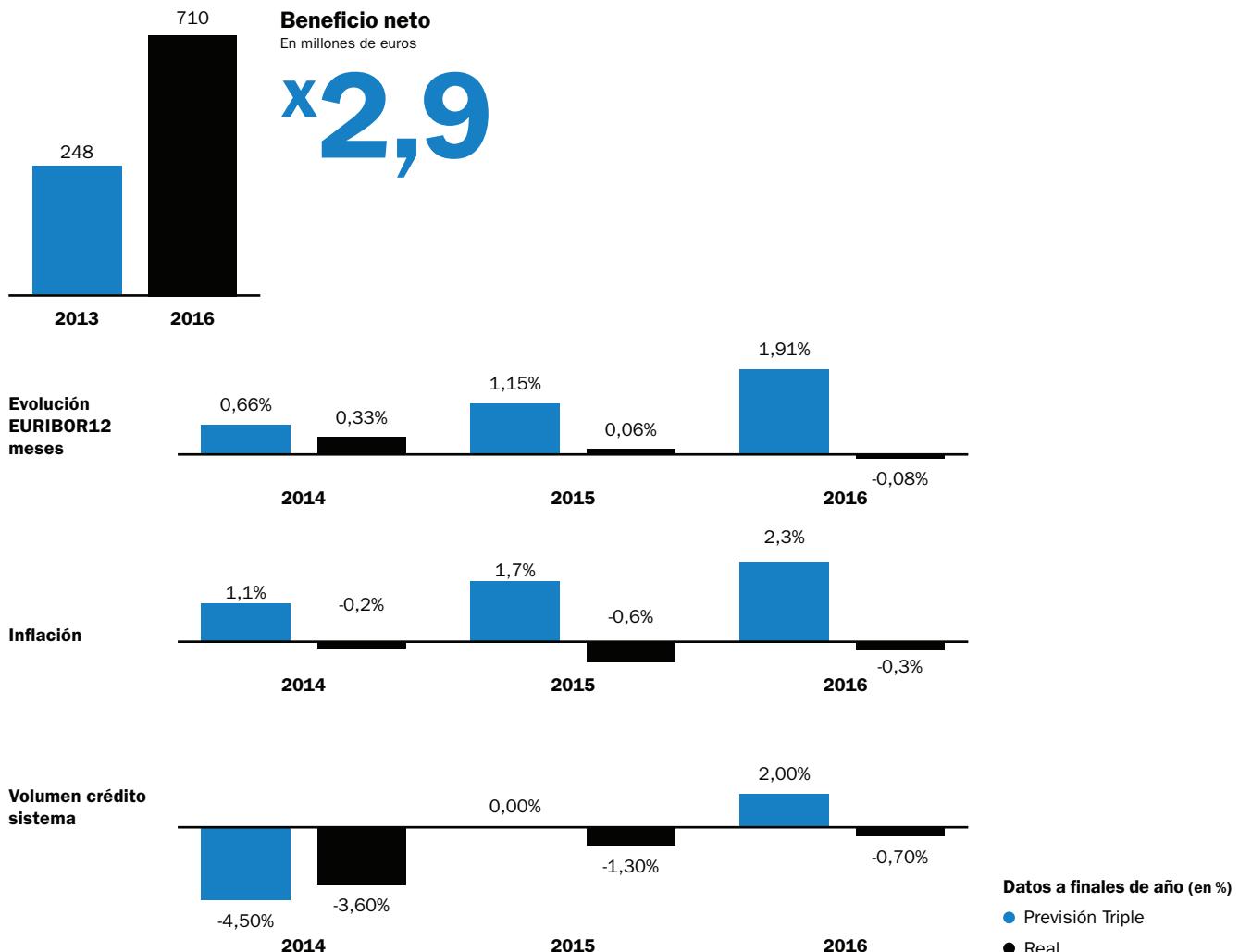
| | Objetivo Plan Triple | Grupo Banco Sabadell 2016 | Banco Sabadell Ex-TSB 2016 |
|---|----------------------|---------------------------|----------------------------|
| Margen de intereses | €3MM | €3,8MM ✓ | €2,8MM ! |
| Comisiones | €1MM | €1,1MM ✓ | €1,0MM ✓ |
| Reducción saldo morosos | €7,7MM | €8,2MM ✓ | €8,4MM ✓ |
| Reducción exposición activos problemáticos | €4,4MM | €7,2MM ✓ | €7,4MM ✓ |
| Capital phase-in | 11,9% | 12,0% ✓ | 12,0% ✓ |
| Capital fully loaded | 11,2% | 12,0% ✓ | 12,0% ✓ |
| Margen de intereses sobre ATM | 1,76% | 1,86% ✓ | 1,71% ! |

Todo ello a pesar del complejo entorno externo



Asimismo, durante estos tres años, el Banco ha sido capaz de triplicar sus resultados en un entorno macroeconómico y de sector con más presión de la esperada (G16).

G16



Otros elementos: Nuevos requerimientos regulatorios, con impacto en capital y provisiones

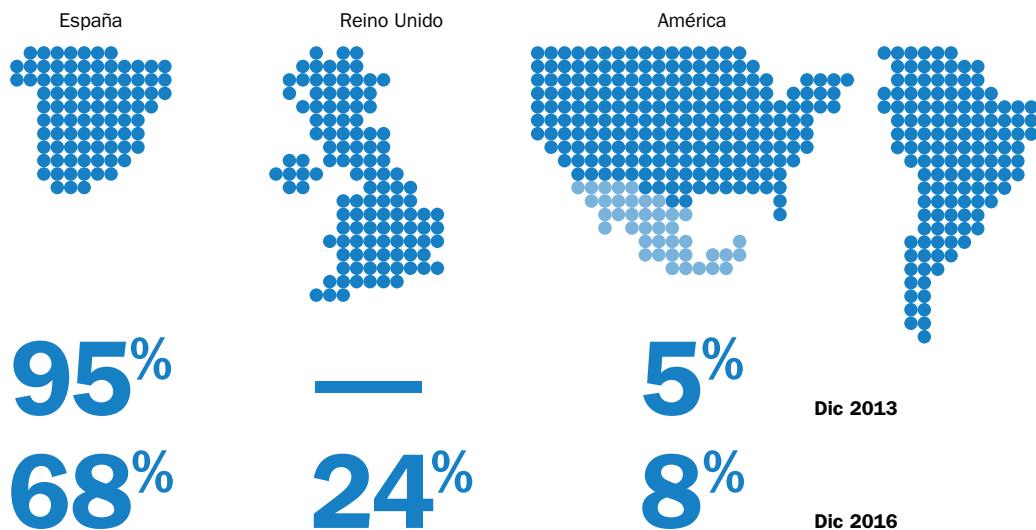
Internacionalización

El Plan Triple ha supuesto un salto significativo de Banco Sabadell en la internacionalización del Grupo. Como principales hitos cabe destacar la adquisición del banco británico TSB y la entrada en el mercado de México tras obtener la licencia para operar como banco comercial. Asimismo, durante este periodo se han abierto dos oficinas de representación en Colombia y Perú, con el objetivo de generar negocio corporativo.

Así pues, a día de hoy más del 30% del crédito del Grupo se genera en el exterior (24% en el Reino Unido y 8% en América y resto), superando con creces el objetivo que se había marcado de tener el 10% del crédito en el exterior a final del Plan Triple (G17).

Hitos del Plan Triple

G17 Distribución del crédito vivo del Grupo Banco Sabadell En porcentaje. Datos del 4T2016



TSB es un gran paso hacia la internacionalización del Grupo.

G18



Cuota en cuentas corrientes

6,4%

Crecimiento interanual del crédito¹

+19%

Net Promoter Score²

+23,4%

Crecimiento de depósitos interanual

+14%

Crecimiento de hipotecas interanual

+50%

El *High Street Bank*³ más recomendado en Reino Unido

1º

¹ Datos solo de la franquicia.

² NPS: Net Promoter Score (NPS) se basa en la pregunta: "En una escala de 0 a 10, donde 0 es del todo improbable y 10 es altamente probable, ¿cuán probable es que usted recomiende TSB a un amigo o compañero?" NPS es el porcentaje de clientes de TSB que puntuaron 9-10 después de sustraer el porcentaje que responde 0-6.

³ Estudio Benchmark independiente (analiza la mayoría de bancos) conducido por BDRC Continental (muestra 15.000 consumidores del Reino Unido, marzo de 2016).

Actualización Plan de negocio

Banco Sabadell ha presentado una actualización de su Plan de negocio. El ejercicio 2017, en el que se culmina la migración tecnológica de TSB a la plataforma tecnológica de Banco Sabadell, constituye un año de transición hacia el nuevo Plan de negocio 2018-2020.

Un plan de negocio totalmente consistente con los retos y las oportunidades actuales del sector.

G19

2020

Crecimiento del negocio, rentabilidad y líder en experiencia de cliente

| | | |
|--------------------|--------------------------------|---|
| 2008 – 2010 | > Óptima | Construyendo capacidades |
| 2011 – 2013 | > Crea | Creciendo orgánicamente y a través de adquisiciones |
| 2014 – 2016 | > Triple | Transformando el tamaño en <i>performance</i> del negocio |
| 2017 | > Año de transición | |
| 2018 – 2020 | > Nuevo plan de negocio | <ul style="list-style-type: none">— Crecimiento en mercados existentes— Normalización del balance— Optimización de la eficiencia— Fortalecimiento de las capacidades digitales y comerciales |

2017

Finalización con éxito de la migración de la plataforma tecnológica de TSB

Actividad comercial protegiendo los márgenes e incrementando las comisiones

Contención de costes (tanto en España como en el Reino Unido)

Continuación de la reducción de activos problemáticos (objetivo anual de 2.000 M€)

Aceleración de la transformación comercial (gestión remota y oferta digital)

Prioridades para el 2017

Durante el ejercicio 2017, el Banco focalizará sus esfuerzos en finalizar con éxito la migración de TSB. Disponer de una plataforma autónoma y de nueva creación permitirá a TSB mejorar de forma significativa el tiempo de ofrecer al mercado nuevos productos, la obtención de sinergias, y la reducción de costes, en definitiva, mejorar la experiencia de cliente, siendo esta la palanca de diferenciación competitiva.

Asimismo, el Banco en el 2017 se focalizará en proteger sus resultados. Para ello, el Banco se centrará en la generación de actividad comercial, protegiendo márgenes e incrementando comisiones, en la contención de costes y

en la priorización de inversiones. Adicionalmente continuará la reducción de activos improductivos.

Paralelamente continuaremos liderando la transformación digital y comercial con el objetivo de mejorar la excelente experiencia de cliente que siempre nos ha caracterizado.

El ejercicio 2017 supondrá una situación de partida sólida para lanzar un nuevo Plan de negocio, con el horizonte del año 2020.

Visión 2020

Para el 2020, el Banco adaptará su plan de negocio al grado de madurez de cada mercado en el cual se tiene presencia (España, Reino Unido y América) (G20).

En relación con el negocio doméstico, la visión para el 2020 es la de crecer en cuota de mercado tanto para particulares como para empresas, defender el margen, fortalecer el posicionamiento de marca y las capacidades digitales ante un mercado más exigente y transformar el modelo comercial con foco en ganar eficiencia.

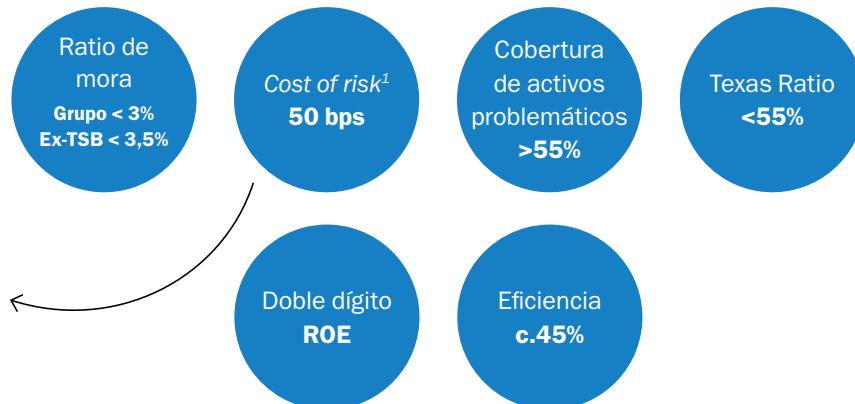
Asimismo, en el negocio España será prioritario gestionar por valor los activos improductivos con el fin de alcanzar en 2020 un nivel de coste de riesgo normalizado. Para ello, el Banco apuesta por una gestión anticipada de la mora y una gestión segmentada de los activos problemáticos.

Para el negocio Reino Unido, Banco Sabadell se centrará en alcanzar un crecimiento significativo del negocio, en aprovechar la autonomía tecnológica como palanca de diferenciación, en mejorar la eficiencia manteniendo el foco en la gestión de costes y en aprovechar el conocimiento y liderazgo del Grupo en el segmento pymes para iniciar dicha actividad en el Reino Unido.

Referente al negocio América, los esfuerzos se centran en impulsar la filial en México. Así pues, se ha establecido un plan de crecimiento ambicioso para el negocio de banca empresas y corporativa dado el historial positivo de la actividad y las bases sólidas ya construidas. Asimismo, se dará inicio al negocio de banca de particulares con una propuesta digital e innovadora.

Dada su relevancia para el Grupo, los tres mercados comparten como ejes estratégicos el focalizarse en un modelo de gestión eficaz y eficiente desplegando las capacidades tecnológicas necesarias para el desarrollo de los negocios digitales y liderando la transformación cultural dentro de la empresa y el desarrollo de talento interno.

G20 Objetivos 2020



¹ Incluyendo el Cost of risk de saldos dudosos y activos adjudicados.