

## TSB ha cumplido su estrategia con éxito.



G2 Ejes Estratégicos TSB

### Descripción del Negocio

La franquicia de TSB (*TSB Banking Group PLC*), adquirida por el Grupo en junio de 2015, desarrolla el negocio minorista que se lleva a cabo en el Reino Unido y que incluye cuentas corrientes y de ahorro, hipotecas, créditos personales y tarjetas.

TSB dispone de un modelo de distribución multicanal a escala nacional, integrado por 587 oficinas, presentes en Inglaterra, Gales y Escocia. A cierre de ejercicio cuenta con 5,0 millones de clientes y 8.060 empleados.

Su negocio se divide en los siguientes segmentos:

- La Franquicia que constituye el negocio de banca comercial multicanal;
- *Mortgage enhancement* constituido por un conjunto de hipotecas separado que se asignó a TSB en el contexto de la reestructuración de Lloyds; y
- La cartera de *Whistletree* (los activos UKAR), que son un conjunto de hipotecas que estaban gestionadas por el gobierno británico y que se compraron a *Cerberus* durante el proceso de adjudicación.

### Actividad y claves del ejercicio 2016

#### Actividad

2016 ha sido un año importante para TSB, en el que ha conseguido un crecimiento orgánico en clientes y en balance por encima de lo esperado, alcanzando los objetivos de crecimiento del crédito, fijados en su salida a bolsa, tres años antes de lo esperado. Además durante este año, TSB ha sido reconocido como el mejor *high street bank*<sup>1</sup> británico.

Bajo estos tres ejes estratégicos (G2), iniciados a finales de 2013, TSB se fijó los siguientes objetivos:

- Incrementar la cuota de cuentas bancarias, capturando más del 6% del flujo bruto en un plazo de 5 años.
- Incrementar la inversión crediticia de la franquicia TSB de 40% a 50% en un plazo de 5 años desde su salida a bolsa.
- Desarrollar la capacidad digital. Promover la marca TSB. Ofrecer un servicio diferenciado a los clientes.

Durante el 2016, en relación al objetivo de crecer en cuota de cuentas bancarias, TSB ha capturado el 6,4% de los clientes que cambiaron de cuenta bancaria o que abrieron una nueva cuenta, por encima del target del Banco del 6%, (según *CACI Current and Savings Account Market Database* (CSDB) que incluye cuentas corrientes, joven, estudiantes y básicas, así como la apertura de cuentas nuevas, excluyendo mejoras de cuenta; los datos se presentan con un lapso de 2 meses). También destaca el crecimiento de los depósitos de clientes que alcanzó 29,4MM£ (crecimiento anual del +13,6%) reflejando la confianza que los clientes tienen depositada en TSB.

En relación al objetivo fijado de incrementar la inversión crediticia, en 2016 se ha alcanzado los 29,4 miles de millones de libras (crecimiento anual de +11,4%), gracias al éxito de la plataforma de intermediación, canal de venta de hipotecas a través de brokers. De hecho, TSB ha aumentado el crédito más rápido de lo que se esperaba en el momento de su salida a bolsa, incrementando un 46% tres años antes de lo previsto (sin incluir la cartera *Mortgage enhancement*).

En relación al tercer objetivo, el de reconocimiento de la marca, TSB ha logrado destacar en tres indicadores de relevancia. Durante 2016, ha sido reconocido como el mejor *high street bank* británico llevado a cabo en marzo de 2016 por *BDRC Continenta* (un estudio de mercado independiente que cubre los principales bancos usando

<sup>1</sup> Estudio de mercado independiente (que cubre los principales bancos) llevado a cabo en marzo de 2016 por *BDRC Continenta*; usando una muestra de 15.000 consumidores del Reino Unido.

# Se mantiene la fortaleza del crecimiento del balance.

una muestra de 15.000 consumidores del Reino Unido). También TSB alcanzó +23 puntos a cierre de ejercicio respecto +16 puntos en 2015 en el *Net Promoter Score* o NPS (-24 en su lanzamiento en 2013, según datos de octubre de ese año). Este último indicador 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 que puntúan 9-10 después de restar los que responden entre 0-6. Y finalmente indicar que TSB ha subido 84 puestos en el *ranking UK Customer Experience Excellence* realizado por KPMG *Nunwood's*, convirtiéndose así en el *high street bank* mejor valorado. También es importante destacar que durante este año TSB ha comenzado el proyecto para poder realizar la migración tecnológica a la nueva plataforma proporcionada por Sabadell, la cual le permitirá tener un enfoque comercial más ágil y adaptarse de forma más rápida a las necesidades de sus clientes.

## Excelente percepción del modelo de negocio de TSB por parte de sus clientes.

### Principales magnitudes de negocio

En 2016 TSB ha conseguido incrementar la cartera de crédito gracias a la buena dinámica comercial, la calidad del servicio proporcionado a clientes y a sus fuentes de financiación, que están constituidas fundamentalmente por el crecimiento de los depósitos de clientes y el éxito en la diversificación de las mismas. Así mismo, la calidad del crédito ha mejorado, habiendo reducido en el año la morosidad de su cartera, que además continua teniendo un LTV medio de nivel bajo con tan sólo un 42%.

El incremento en depósitos de clientes queda explicado por un aumento en cuentas corrientes y en cuentas de ahorro, que crecieron un 14,8% y un 13,3% respectivamente en el año. Este crecimiento sigue reflejando el éxito de la cuenta “Classic Plus”, pero también es importante destacar que cada vez más clientes eligen TSB para depositar sus ahorros.

En relación a la evolución de las principales partidas de la cuenta de resultados de TSB, indicar que el margen de intereses permanece estable como consecuencia de tipos más bajos y el vencimiento de carteras *non-core*, compensado por un fuerte crecimiento en los volúmenes y los márgenes procedentes de la nueva entrada.

Los costes operativos descendieron un 1,1% en el año hasta situarse en 703,8 millones de libras en 2016. Al respecto indicar que se espera que el coste del servicio de

IT que Lloyds proporciona a TSB se incremente en más de 100 millones de libras durante el 2017 hasta que la migración a la nueva plataforma, que se prevé esté completada a finales de año.

El beneficio antes de impuestos y extraordinarios aumentó un 68,1% hasta alcanzar los 177,7 millones de libras en 2016 respecto los 105,7 millones de libras en 2015. Este crecimiento se ha derivado de tres factores principales:

- el crecimiento en los resultados del negocio de Franquicia: esto fue posible gracias sobre todo al éxito del canal de intermediación, que propició un aumento importante en los volúmenes hipotecarios;
- la incorporación de la cartera de *Whistletree*; y
- las ganancias extraordinarias de 32,5 millones de libras generadas en la venta de la participación en Visa Europa tras ser adquirida por Visa Inc.

Contrarrestando parcialmente estas ganancias, durante el año se ha observado una contribución menor de la cartera de *Mortgage enhancement*, tal y como se esperaba dada la amortización de la cartera.

TSB mantiene una fuerte posición de capital, con un ratio CET1 de 18,4% a cierre de 2016, muy por encima del 17,8% obtenido a final del 2015 (T5).

	2015	2016	% 16/15
<b>Margen de intereses</b>	<b>539,62</b>	<b>1.050,86</b>	<b>94,7</b>
Comisiones netas	78,83	122,74	55,7
Otros ingresos	(3,72)	35,18	(1.045,34)
<b>Margen bruto</b>	<b>614,73</b>	<b>1.208,78</b>	<b>96,6</b>
Gastos de explotación	(493,57)	(874,55)	77,2
<b>Margen de explotación</b>	<b>121,16</b>	<b>334,23</b>	<b>175,9</b>
Resultados y pérdidas de activos problemáticos	(59,50)	(106,91)	79,7
Otros resultados	—	(4,43)	—
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>61,66</b>	<b>222,89</b>	<b>261,5</b>
<b>Ratios (%)</b>			
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	5,3	7,0	—
Eficiencia (gastos generales de administración sobre margen bruto)	77,9	72,6	(6,83)
Ratio de morosidad	0,6	0,5	(20,97)
Ratio de cobertura de dudosos	44,8	52,7	17,6
<b>Volúmenes de clientes</b>			
Inversión crediticia	36.062	34.447	(4,48)
Recursos	35.249	34.320	(2,64)
<b>Otros datos</b>			
Empleados y empleadas	8.224	8.060	(1,99)
Oficinas	614	587	(4,40)

Con tipo de cambio aplicado para 2016 en balance GBP 0,8562 y en cuenta de resultados GBP 0,8166 (promedio del año).  
Con tipo de cambio aplicado para 2015 en balance GBP 0,7340 y en cuenta de resultados GBP 0,7201 (promedio seis últimos meses).

Para 2015 sólo se incluyen 6 meses de resultados. A efectos de ROE considera sus fondos propios contables.

## Global Corporate Banking

Global Corporate Banking, a través de su presencia tanto en el territorio español como internacional en 16 países más, ofrece soluciones financieras y de asesoramiento a grandes corporaciones e instituciones financieras españolas e internacionales. Agrupa las actividades de Banca Corporativa, Financiación Estructurada y *TradeFinance* & *IFI*.

## Banca Corporativa

### Descripción del negocio

Banca Corporativa es la unidad responsable de la gestión del segmento de las grandes empresas a través de la que Banco Sabadell ofrece un modelo de solución global a las necesidades del cliente con un equipo de profesionales ubicados en los centros de Madrid, Barcelona, Londres, París, Miami, México D.F., Bogotá, Lima y Casablanca.

El modelo de negocio se basa en una relación cercana y estratégica con los clientes, aportándoles soluciones globales y adaptadas a sus exigencias, teniendo en cuenta para ello las particularidades de su sector de actividad económica así como los mercados en los que opera. Son

varios los pilares sobre los que pivota el aporte de valor: colaboración entre los equipos comerciales ubicados en las distintas geografías, un servicio adaptado al cliente con equipos especializados en un determinado sector de actividad económica y la mejora continua del *middle office* en pro de la excelencia de servicio ofrecido.

### Actividad y claves del ejercicio 2016

El 2016 ha sido un excelente año para los equipos de Global Corporate Banking que, bajo el despliegue de una estrategia coordinada entre sus equipos y geografías, ha permitido grandes avances para consolidar a Banco Sabadell como la mejor experiencia en Corporate Banking para sus clientes. Los principales valores sobre los que se sustenta el modelo de negocio son: el conocimiento, la cobertura y coordinación, la excelencia de servicio y los especialistas.

El conocimiento del cliente se articula a través de una relación de *partner* estratégico con el cliente, conociendo la particularidad de su sector y entendiendo su estrategia de desarrollo, sus retos más inmediatos o sus mercados prioritarios. Para ello se desarrolla un esquema de trabajo colaborativo entre los equipos comerciales y especialistas de Banco Sabadell que atienden al cliente en las distintas geografías en que éste actúa, para elaborar una propuesta