

Los clientes siguen recomendando TSB, con un NPS que alcanzó +25 puntos en 2017.

Aspectos destacados

- Incremento de la cuota de cuentas bancarias, capturando más del 6% del flujo bruto en 5 años.
- Aumento de la inversión crediticia en más de un 40% en 5 años desde su salida a bolsa.

Descripción del negocio

La franquicia de TSB (TSB Banking Group PLC), desarrolla el negocio minorista que se lleva a cabo en el Reino Unido y que incluye cuentas corrientes y de ahorro, créditos personales y tarjetas de crédito/débito.

TSB tiene un modelo de distribución multicanal a escala nacional, integrado por 551 oficinas, presentes en Inglaterra, Gales y Escocia. A cierre de ejercicio cuenta con 5,1 millones de clientes y 8.287 empleados. Anteriormente, su negocio se dividía en 3 segmentos:

- La Franquicia, que constituye el negocio de banca comercial multicanal.
- *Mortgage enhancement* constituido por un conjunto de hipotecas que se asignó a TSB en 2014 en el contexto de la reestructuración de Lloyds Banking Group.
- La cartera de *Whistletree*, un conjunto de créditos, principalmente hipotecas, que se compraron a *Cerberus* en 2015.

Tras la devolución de la cartera de *Mortgage enhancement* a Lloyds Banking Group en junio de 2017, TSB ha operado como un único segmento empresarial dentro del segmento de franquicias, incluyendo la cartera crediticia de *Whistletree*.

Prioridades de gestión en TSB en 2017

TSB lanza su nueva plataforma bancaria.

Las prioridades del ejercicio han sido el desarrollo de su capacidad digital, promover la marca TSB y ofrecer un servicio diferenciado a los clientes. En 2017, TSB ha seguido cumpliendo con su misión de impulsar la competencia en el negocio bancario del Reino Unido tras su relanzamiento hace cuatro años. Sigue creciendo y su transformación tecnológica ha ido ganando terreno en 2017. Se ha superado, por cuarto año consecutivo, su objetivo de captar el 6% de todos los clientes que buscan cambiar de cuenta bancaria o abrir una cuenta nueva en el Reino Unido. La inversión crediticia se ha aumentado en más del 50% desde su relanzamiento, alcanzando más de 30.000 millones de libras, y continúa siendo el banco comercial (*high street bank*) mejor valorado del país. En el gráfico 2 se muestran los tres ejes estratégicos de TSB.

En 2017, TSB ha seguido invirtiendo para convertirse en un negocio más ágil y digital mediante su transformación tecnológica. En abril, se lanzó una nueva *app* móvil, que se ha ido desarrollando, respondiendo directamente al *feedback* de los clientes. Los clientes de TSB han sido los primeros en Europa en disfrutar de un sistema de seguridad por escaneo del iris con la *app* móvil, y de los primeros en el mundo en utilizar la nueva tecnología de reconocimiento facial de Apple, accediendo a sus cuentas con una sola mirada a su dispositivo móvil. La última etapa del programa de migración y el despliegue de la plataforma para los clientes se llevará a cabo en 2018.

La franquicia ha sido valorado como una de las 10 mejores empresas en las que trabajar en el Reino Unido -siendo el único banco de la lista- y ha sido reconocido como un excelente lugar para trabajar (*Great place to work*). Más que nunca, los clientes recomiendan TSB a sus amigos y familiares, y sigue siendo el banco comercial mejor valorado, con un net promoter score (índice de calidad) sólido de 25 puntos, frente a 23 en 2016.

En el ejercicio se ha capturado el 6,2% de todos los clientes que cambiaron de cuenta bancaria o que abrieron una cuenta nueva, lo que equivale a unos 1.000 clientes diarios, superando su objetivo del 6,0% por cuarto año consecutivo.

G2 Ejes Estratégicos TSB

Ofrecer una banca de calidad a más clientes

Facilitar el acceso a más personas a condiciones favorables de financiación

Crear el tipo de banca que la gente quiere y se merece

Principales magnitudes del negocio

El beneficio neto en diciembre de 2017 alcanzó los 90,3 millones de euros con un descenso interanual del 49,8% debido principalmente al aumento previsto de los gastos de externalización satisfechos a favor de Lloyds Banking Group, y al reconocimiento en 2016 de resultados no recurrentes derivados de la venta de la participación en Visa Europe tras su adquisición por Visa Inc y a los ajustes derivados del *purchase price allocation* (T5).

Sin embargo, las caídas previstas en el nivel de beneficios se han mitigado en gran medida con el aumento del margen básico en un 6,5% a tipo de cambio constante, sin *Mortgage enhancement* (a perímetro constante) y reflejando principalmente el crecimiento de los saldos medios de créditos hipotecarios. El promedio de los tipos aplicados sobre los créditos de la franquicia y la cartera *Whistletree* en 2017 se han visto reducidos hasta el 3,22% (3,56% en 2016), debido al mayor peso de los créditos con garantía (*secured*) en relación a los créditos sin garantía (*unsecured*), más lucrativos, y al impacto de la política de competencia. El coste de los depósitos de la clientela se ha disminuido considerablemente hasta el 0,40% en 2017 (0,66% en 2016). Los gastos por intereses sobre cuentas bancarias se han reducido hasta el 0,24% (0,53% en 2016), reflejando los cambios realizados en la cuenta Classic Plus desde enero de 2017.

El margen bruto de 1.223,3 millones de euros incrementa un 0,9% y a perímetro constante crece un 7,3%. Los gastos de administración y amortización crecen un 9,0% y se sitúan en -1.002,0 millones de euros por los costes extraordinarios de tecnología previstos en TSB, que sin incluirlos, los gastos han seguido una tendencia mayoritariamente estable.

La capitalización de TSB se ha mantenido en niveles positivos, con un aumento de su ratio CET1 de 160pbs, alcanzando el 20,0% a diciembre de 2017.

TSB ha adoptado la normativa NIIF 9 Instrumentos Financieros, con efecto a partir del 1 de enero de 2018, lo que supondrá un aumento ya previsto del nivel de dotaciones para insolvencias y reducción de fondos propios, aunque en términos de capital no ha sido significativo dado que el efecto del aumento en las dotaciones para insolvencias ha sido ampliamente compensado por las menores pérdidas esperadas y los regímenes transitorios reglamentarios.

El crédito a la clientela ha aumentado un 4,9% en 2017, alcanzando más de 30.000 millones de libras, y representando un incremento de más del 50% desde su lanzamiento. Este aumento en el crédito a la clientela ha venido apoyado por la intermediación hipotecaria, con los saldos hipotecarios de la franquicia aumentando un 15,1% hasta alcanzar los 26.000 millones de libras. Este incremento se debe principalmente al aumento en la producción bruta de hipotecas nuevas, que alcanzan los 7.000 millones de libras en 2017 (6.600 millones en 2016). Los créditos personales *unsecured* de TSB han sido comercializados en su red comercial y sus canales digitales en

2017 a aquellos clientes que actualmente no tienen abierta una cuenta bancaria en TSB. Lo anterior ha favorecido el crecimiento de los saldos de créditos personales *unsecured* en un 11,3%.

El apoyo y la confianza de los clientes de TSB se ven reflejados en el crecimiento del balance durante 2017, con los saldos de depósitos de clientes aumentando. Esto ha contribuido a apoyar el tercer eje de la estrategia de TSB -facilitar el acceso a más personas a condiciones favorables de financiación- con un aumento en los saldos de balance de 1.400 millones de libras (+4,9%) hasta 30.900 millones. Esto viene impulsado por el aumento de 3.700 millones de libras en el saldo de créditos de la franquicia, compensado en parte por la devolución antes de lo previsto (*early call*) a Lloyds Banking Group de la cartera *Mortgage enhancement* por un importe de 1.900 millones de libras, así como la disminución prevista de la cartera *Whistletree*, adquirida en 2015.

En millones de euros

T5 Principales magnitudes del negocio TSB

	2016	2017	% 17/16
Margen de intereses	1.051	1.034	(1,6)
Resultados por el método de la participación y dividendos	—	—	—
Comisiones netas	126	96	(24,0)
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	54	110	104,5
Otros productos/cargas de explotación	(18)	(16)	(11,6)
Margen bruto	1.213	1.223	0,9
Gastos de administración y amortización	(919)	(1.002)	9,0
Margen de explotación	293	221	(24,6)
Provisiones y deterioros	(28)	(89)	—
Ganancias / Pérdidas en baja de activos y otros	(4)	7	—
Resultado antes de impuestos	261	139	(46,7)
Impuesto sobre beneficios	(81)	(49)	(39,9)
Resultado después de impuestos	180	90	(49,8)
Resultado atribuido a la minoría	—	—	—
Resultado atribuido al grupo	180	90	(49,8)
Ratios (%)			
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	8,0%	5,8%	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	69,8%	79,5%	—
Ratio de morosidad (%)	0,5%	0,4%	—
Ratio de cobertura de dudosos (%)	52,7%	55,9%	—
Activo	43.720	48.145	10,1
Crédito a la clientela (neto) sin adquisición temporal de activos	34.361	35.501	3,3
Pasivo	42.200	46.597	10,4
Recursos de clientes en balance	34.334	34.410	0,2
Financiación mayorista mercado capitales	3.882	1.920	(50,5)
Capital asignado	1.521	1.548	—
Recursos de clientes fuera de balance	—	—	—
Otros indicadores			
Empleados	8.060	8.287	2,8
Oficinas	587	551	(6,1)

Con tipo de cambio aplicado para 2017 en balance GBP 0,887 y en cuenta de resultados GBP 0,875 (promedio del año).
Con tipo de cambio aplicado para 2016 en balance GBP 0,856 y en cuenta de resultados GBP 0,816 (promedio del año).