

operando bajo su supervisión. En 2018 se han supervisado más de 20.000 operaciones.

Respecto de la actividad de producto, durante 2018 se han aprobado, con la participación de 36 responsables funcionales, más de 484 propuestas de nuevos productos de inversión en el proceso de producto. Destacan por su tamaño las familias de productos de fondos garantizados y depósitos referenciados con recuperación de capital, que acumulan en torno al 64% del total del volumen previsto en la comercialización. Este volumen de actividad no ha comprometido la velocidad de aprobación, dado que el 75% de los productos se ha aprobado en menos de diez días hábiles.

Banco Sabadell, a través de Sabadell Inversor, mantiene el compromiso de mejorar la comunicación de su orientación de las inversiones: por un lado, a lo largo de 2018, se ha iniciado el despliegue del nuevo *reporting* que permitirá a todos los clientes conocer sus posiciones de ahorro e inversión en todo momento y desde cualquier canal; por otro, mediante el envío masivo de información personalizada

a través de los nuevos canales. En 2018, se han publicado más de 90 contenidos, de los que se han enviado más de 60 a clientes vía *email*, con un total de más de 3 millones de *emails*. En los últimos meses se han contabilizado más de 45.000 visitas mensuales a Sabadell Inversor.

También ha sido destacable la actividad de seguimiento y análisis sobre aquellas iniciativas regulatorias que afectan el desarrollo del negocio del Banco tanto en el área de mercados como en el área de protección al inversor. En este sentido, se ha puesto en marcha un comité mensual específico con la participación de las principales direcciones de negocio con el objetivo de adaptar planteamientos vigentes a las nuevas exigencias regulatorias, identificar nuevas oportunidades y fijar opinión de negocio. Durante 2018, se ha llevado a cabo una importante labor de representación del Banco en sesiones organizadas por el Tesoro, la Comisión Nacional del Mercado de Valores o la Asociación Española de Banca en el ámbito de mercados o en materia de protección al inversor.

Reino Unido



La nueva plataforma proporcionará numerosas ventajas a TSB y a sus clientes.

Aspectos destacados

- TSB ha alcanzado los objetivos anunciados en septiembre y se dispone a iniciar una nueva etapa.
- Mejoras en los procesos de alta de clientes y un aumento del número de gestores.

Descripción del negocio

TSB tiene un modelo de distribución multicanal a escala nacional, integrado por 550 oficinas, presente en Inglaterra, Gales y Escocia. A cierre de ejercicio cuenta con 5 millones de clientes y 8.353 empleados. 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, hipotecas y tarjetas de crédito/débito.

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 2018

TSB, una propuesta única y creíble para incrementar la competencia rápidamente en el negocio de pymes.

En abril de 2018, TSB completó su migración por fases hacia una nueva plataforma informática (G2). La nueva plataforma cubre todos los sistemas de clientes y canales, al igual que todos los sistemas de *back office* y es fundamental para que TSB pueda ofrecer sus servicios a los clientes a largo plazo.

Cuando TSB se constituyó, utilizaba la plataforma informática de Lloyds Banking Group (LBG), uno de sus competidores, cuyos sistemas eran de una generación anterior. En consecuencia, se tardaba mucho en realizar los cambios que se querían implantar en los productos y servicios de TSB, y el coste, los plazos, el diseño y el ritmo de ejecución de dichos cambios los fijaba un competidor. En junio de 2015, la adquisición de TSB le proporcionó la oportunidad de aprovechar la experiencia de Sabadell en la migración del Banco a un sistema nuevo que permitiría a TSB proporcionar mejores productos y servicios más ajustados a las necesidades de los clientes.

Si bien la migración de todos los registros de clientes se realizó según lo planeado, los clientes tuvieron problemas al acceder a sus cuentas en línea en el periodo inicial tras la migración, con largos tiempos de espera al teléfono y ralentización del proceso de operaciones en las sucursales.

En el período que siguió a la migración, se dio prioridad a la resolución de los problemas del servicio que afectaban a los clientes y actuar rápidamente para identificar y solucionar lo que estaba causando esos problemas. Los análisis internos indicaron que el diseño de la plataforma era sólido y que la mayor parte de los problemas surgían por el despliegue en la infraestructura técnica. Los problemas subyacentes estaban relacionados principalmente con tres áreas clave: la configuración inicial, la capacidad de la infraestructura y algunos aspectos del código.

El Consejo de TSB también encargó una revisión independiente a Slaughter and May, un bufete de abogados británico, para dilucidar por qué ocurrieron esos problemas, y las autoridades británicas PRA y FCA también iniciaron su propia investigación conjunta.

A principios de septiembre, el Consejo de TSB anunció que Paul Pester dimitía como primer ejecutivo y

abandonaba la compañía. TSB fijó entonces tres prioridades inmediatas, para las que se ha logrado un progreso importante y a buen ritmo.

- Proceso de resolución de incidencias: a 30 de enero de 2019, se habían resuelto en torno a 181.000 quejas recibidas de clientes desde la migración, es decir, cerca del 90% de las 204.000 quejas recibidas, con la garantía de que ningún cliente va a sufrir una merma económica. Actualmente se recibe un número de quejas nuevas significativamente menor, cerca de los niveles previos a la migración, y la mayoría ya no tiene relación con la migración.
- Funcionalidad plena para los clientes: se han solucionado todas las incidencias informáticas críticas y urgentes y se han resuelto los problemas más importantes que afectaban a los clientes. Aunque aún se producen algunos problemas informáticos o interrupciones en el servicio, el número de incidentes se ha reducido de forma significativa desde el período inmediatamente posterior a la migración, y los servicios informáticos ahora son estables y están al nivel del rendimiento del sector.

Los clientes ya han comenzado a apreciar los beneficios del nuevo sistema informático, con una plataforma única y procesos más rápidos en algunos de nuestros servicios. Como resultado, en diciembre TSB marcó un récord histórico en el número de solicitudes de hipotecas en una semana.

Hacia finales de 2018, los clientes también pudieron beneficiarse de más productos disponibles a través de los canales *online* por primera vez desde la migración. Las contrataciones en línea de cuentas corrientes han vuelto a niveles coherentes con el período comparable más reciente anterior a la migración y el número de llamadas de clientes que necesitan ayuda con sus procesos *online* ha caído en un 90% gracias a la mejora notable del proceso de solicitud. Los clientes también pueden abrir cuentas corrientes en las sucursales en casi la mitad del tiempo que se tardaba antes de la migración.

- Nombramiento de una nueva consejera delegada para TSB: en noviembre, se anunció que Debbie Crosbie

se uniría al consejo de TSB como consejera delegada, sujeto todavía a aprobación regulatoria. Debbie procede de CYBG PLC y cuenta con más de dos décadas de experiencia en banca minorista y en pymes, además de aportar un estilo de liderazgo abierto y participativo. Debbie trae consigo una mentalidad claramente innovadora y comparte la visión de mejorar la banca para todos los clientes en Reino Unido. Se incorporará a TSB en primavera.

TSB sigue siendo uno de los bancos más solventes del Reino Unido y con una holgada posición de liquidez, está bien posicionado tanto para capear la incertidumbre económica como para hacer uso de sus reservas financieras para expandir el crecimiento. Si bien TSB sigue confiando en la relativa fortaleza de la economía británica, es consciente de los retos que se avecinan, ya que las condiciones económicas y de mercado siguen siendo inciertas por diversas razones, incluida la resolución del *brexit*.

Si bien la migración a la nueva plataforma generó frustración y dificultades considerables, de cara al futuro, TSB confía en que ahora la plataforma aporta beneficios reales a los clientes y, lo que es más importante, también permite a TSB proporcionar soporte a más negocios locales en todo el Reino Unido.

TSB inicia una nueva etapa.

G2 Ventajas de la nueva plataforma



Principales magnitudes del negocio

El beneficio neto en diciembre 2018 se sitúa en -240 millones de euros, debido principalmente a -460 millones de euros de los gastos adicionales de migración y posmigración (T4).

El margen de intereses totaliza 1.000 millones de euros y cae un 3,3% interanual por las acciones comerciales de TSB después de la migración tecnológica.

Las comisiones netas caen un 10,9% interanual principalmente por las menores comisiones en servicios y por las acciones comerciales de TSB después de la migración tecnológica. Los resultados de operaciones financieras incluyen los resultados de ventas de renta fija.

Los gastos de administración y amortización crecen un 14,6% interanual y se sitúan en -1.148 millones de euros, incluyendo -195 millones de euros de costes no recurrentes relacionados con la migración y posmigración.

Provisiones y deterioros ascienden a -231 millones de euros e incluyen una provisión de -142,1 millones de euros por el total estimado de compensación a clientes, incluyendo los gastos extraordinarios del proceso de gestión de quejas relacionadas con la migración.

Los préstamos y anticipos netos a la clientela (sin ATAs) se sitúan en 33.929 millones de euros, con un descenso interanual del 4,4%. A tipo de cambio constante, el descenso es del 2,7% respecto al ejercicio anterior.

Los recursos de clientes en balance ascienden a 32.484 millones de euros y descienden un 5,6% interanual (4,7% a tipo de cambio constante). En el año, disminuyen principalmente por el vencimiento de los depósitos a plazo (FRISA), mientras que las cuentas a la vista (PCA) incrementan.

El desempeño financiero se ha visto afectado significativamente por la migración informática, incurriendo en costes por la preparación para la migración y por los pagos realizados e ingresos renunciados con motivo de la interrupción del servicio tras la migración, compensados parcialmente por una recuperación provisional de pérdidas a Sabis en virtud del contrato marco de servicios (MSA) y del contrato de operación del servicio (OSA).

El margen financiero cae debido principalmente al impacto en intereses de descubierto por la interrupción del servicio tras la migración y a la ausencia, en 2018, de beneficios de la cartera de *Mortgage Enhancement*. El margen financiero se ha reducido en 2018, reflejando en gran medida las presiones competitivas y la renuncia al cobro de intereses.

En 2018, el coste de los depósitos de los clientes se ha mantenido estable y ha incluido costes de intereses en ahorros que se han mantenido estables en términos interanuales, junto con un aumento en los costes de intereses en cuentas bancarias, tras el aumento de los tipos aplicables a los saldos en la cuenta bancaria Classic Plus.

La línea de otros ingresos ha aumentado significativamente impulsada por los ingresos cobrados a LBG por la finalización del acuerdo de subcontratación del servicio de

LBG al migrar a la nueva plataforma informática.

Los pagos derivados de la interrupción del servicio tras la migración incluyeron indemnizaciones para los clientes y costes operativos adicionales: costes por rectificación de clientes, reembolsos y gastos asociados, costes de recursos adicionales, costes de asesoramiento para apoyar el programa de reparación de TSB y costes antifraude y operativos.

Las dotaciones por ajustes de valoración han caído, lo que refleja la mejora en la tasa de desempleo en Reino Unido, la revisión de las perspectivas del precio de la vivienda respecto a 2017 y una revisión a la baja de la valoración de las recuperaciones de inversiones sin garantía.

La posición de tesorería de TSB se ha mantenido sólida con una ratio de solvencia CET1 del 19,5% y una ratio de apalancamiento del 4,4% en términos *fully-loaded*.

En millones de euros

T4 Principales magnitudes del negocio Reino Unido

	2017	2018	% 18/17
Margen de intereses	1.034	1.000	(3,3)
Resultados por el método de la participación y dividendos	—	—	—
Comisiones netas	96	85	(10,9)
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	110	18	(83,8)
Otros productos/cargas de explotación	(16)	(60)	283,2
Margen bruto	1.223	1.042	(14,8)
Gastos de administración y amortización	(1.002)	(1.148)	14,6
Margen de explotación	221	(106)	(147,8)
Provisiones y deterioros	(89)	(231)	—
Ganancias / Pérdidas en baja de activos y otros	7	1	—
Resultado antes de impuestos	139	(335)	(341,5)
Impuesto sobre beneficios	(49)	95	(295,2)
Resultado después de impuestos	90	(240)	(366,5)
Resultado atribuido a la minoría	—	—	—
Resultado atribuido al Grupo	90	(240)	(366,5)

Ratios (%)

ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	5,8%	—	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	79,5%	101,6%	—
Ratio de morosidad (%)	0,4%	1,3%	—
Ratio de cobertura de riesgos clasificados en el stage 3 (%)	55,9%	50,4%	—

Activo	48.145	46.182	(4,1)
Crédito a la clientela (neto) sin adquisición temporal de activos	35.501	33.929	(4,4)
Pasivo	46.597	44.596	(4,3)
Recursos de clientes en balance	34.410	32.484	(5,6)
Financiación mayorista mercado capitales	1.920	1.688	(12,1)
Capital asignado	1.548	1.586	—
Recursos de clientes fuera de balance	—	—	—

Otros indicadores

Empleados	8.287	8.353	0,8
Oficinas	551	550	(0,2)

Con tipo de cambio aplicado para 2018 en balance GBP 0,8873 y en cuenta de resultados GBP 0,8945 (promedio del año).
Con tipo de cambio aplicado para 2017 en balance GBP 0,887 y en cuenta de resultados GBP 0,875 (promedio del año).