
Situación actual de la Banca en España y retos futuros
Adaptación de los modelos de negocio
al nuevo entorno



Manu Tresàncez
Subdirector General

Colegio de Economistas de Valencia
14 de mayo de 2015

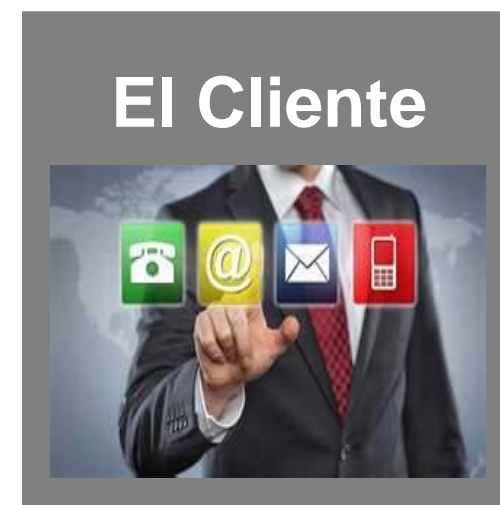
Este documento tiene únicamente finalidad informativa y no constituye una oferta de contratar ningún producto. Ni este documento, ni ninguna parte del mismo, deben erigirse en el fundamento en el que se base o del que dependa ningún acuerdo o compromiso. La decisión sobre cualquier operación financiera debe hacerse teniendo en cuenta las necesidades del cliente y su conveniencia desde un punto de vista jurídico, fiscal, contable y/o financiero y de conformidad con los documentos informativos previstos por la normativa vigente. Las inversiones comentadas o recomendadas podrían no ser interesantes para todos los inversores.

Las opiniones, proyecciones o estimaciones contenidas en este documento se basan en información pública disponible y constituyen una valoración de Banco de Sabadell, S.A. a la fecha de su realización, pero de ningún modo aseguran que los futuros resultados o acontecimientos serán conformes con dichas opiniones, proyecciones o estimaciones. La información está sujeta a cambios sin previo aviso, no se garantiza su exactitud y puede ser incompleta o resumida. Banco de Sabadell, S.A. no aceptará ninguna responsabilidad por cualquier pérdida que provenga de cualquier utilización de este documento o de sus contenidos o de cualquier otro modo en relación con los mismos."

- **Contexto**
 - **Nuestra respuesta: Plan Triple**
 - **Retos inmediatos: Transformación Comercial**
-

Necesidad de adaptar el modelo de negocio a un escenario cambiante

Tractores del cambio....





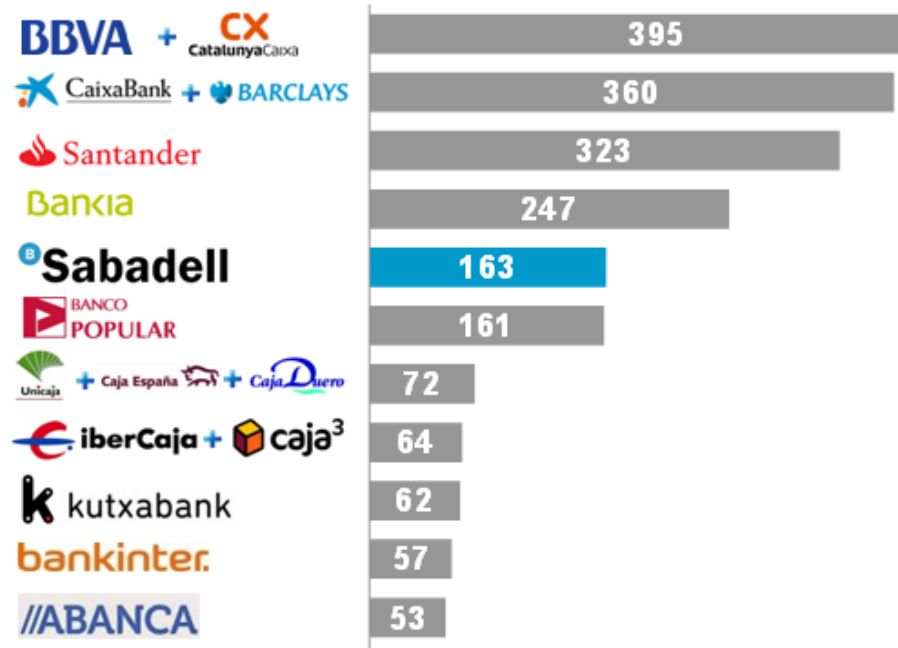
El sector ha cambiado...

Mayor concentración y entidades más solventes

Evolución Nº de Bancos y Cajas

	Bancos	Cajas	Total
2009	7	43	50
2010	6	21	27
2011	8	11	19
2012	15	0	15 ¹
2014	14	0	14 ¹

Ranking de activos domésticos (Bancos y Cajas)

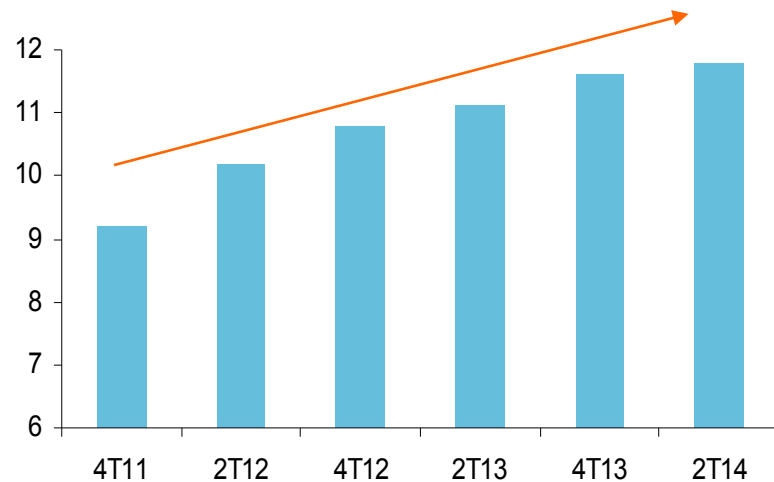


1) No están contabilizadas Cooperativas de Crédito ni entidades con activos inferiores a 25 MM

Presión regulatoria continua para fortalecer el capital bancario



Capital CET1 de la banca europea (en % sobre los APR)



Fuentes: EBA y FSB

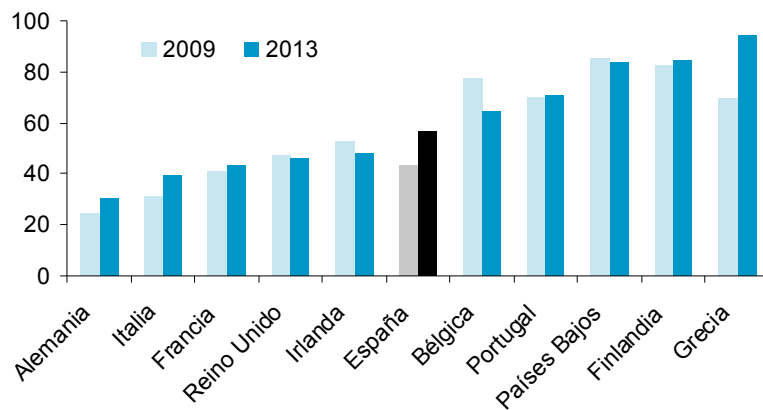
- ✓ El BCE está examinando medidas para armonizar y endurecer la definición y el cálculo del capital bancario
- ✓ El *Financial Stability Board* anunciará los requisitos de TLAC (*Total Loss Absorbing Capacity*) para los bancos globalmente sistémicos antes de finales de año
- ✓ Por otro lado la Unión Europea ha anunciado un nuevo requisito de capital más pasivos, a partir del enero'16, para todas la entidades bancarias: MREL (*Minimum Required Eligible Liabilities*).

Hasta su definición final vamos a tener una dosis elevada de incertidumbre sobre el capital necesario y su composición

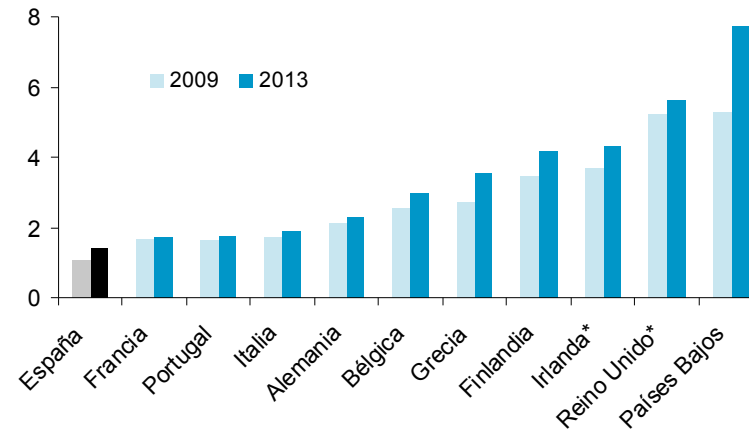
Un mercado maduro y con crecimientos moderados...



Cuota de mercado de los cinco mayores bancos (% del total de activos)



Población por oficina bancaria (en miles de personas)



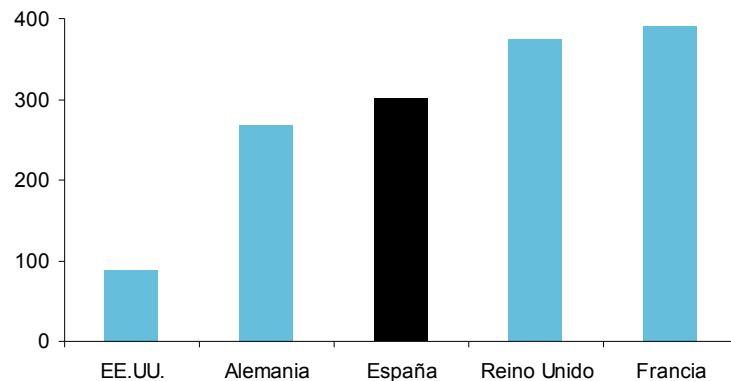
Fuentes: BCE y Eurostat.

* En el gráfico de población por oficina bancaria, los datos de Irlanda y Reino Unido corresponden a 2012.

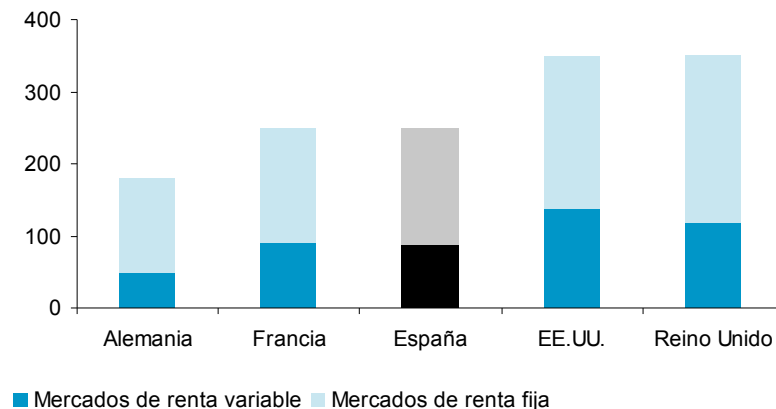
y con iniciativas de las autoridades para impulsar la desintermediación bancaria



Total de activos bancarios sobre el PIB doméstico (en %)



Tamaño de los mercados de renta variable y deuda (en % del PIB)



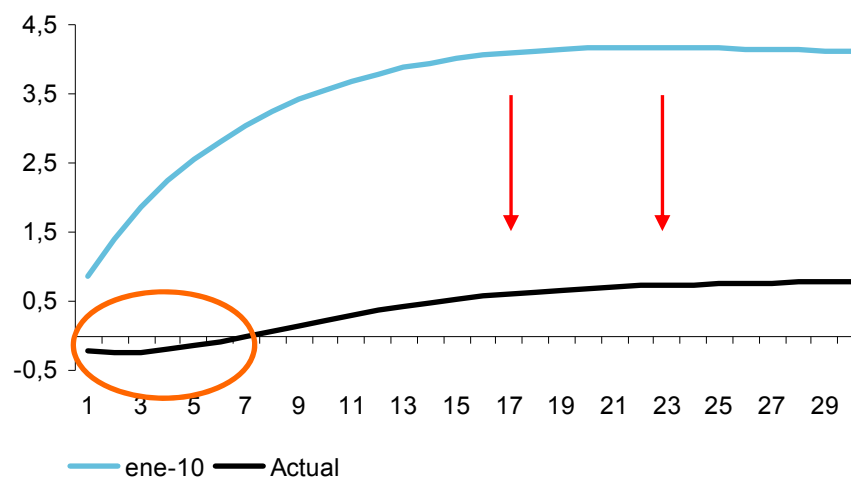
Capital Markets Union:

- ❖ Potenciar los mercados de capitales para ofrecer fuentes de financiación adicionales e impulsar la economía de la UE
- ❖ Particular enfoque en las PYMES y en los proyectos de infraestructura

Además, nos encontramos en un escenario de tipos bajos



Evolución de la curva de tipos de referencia en euros (en%)



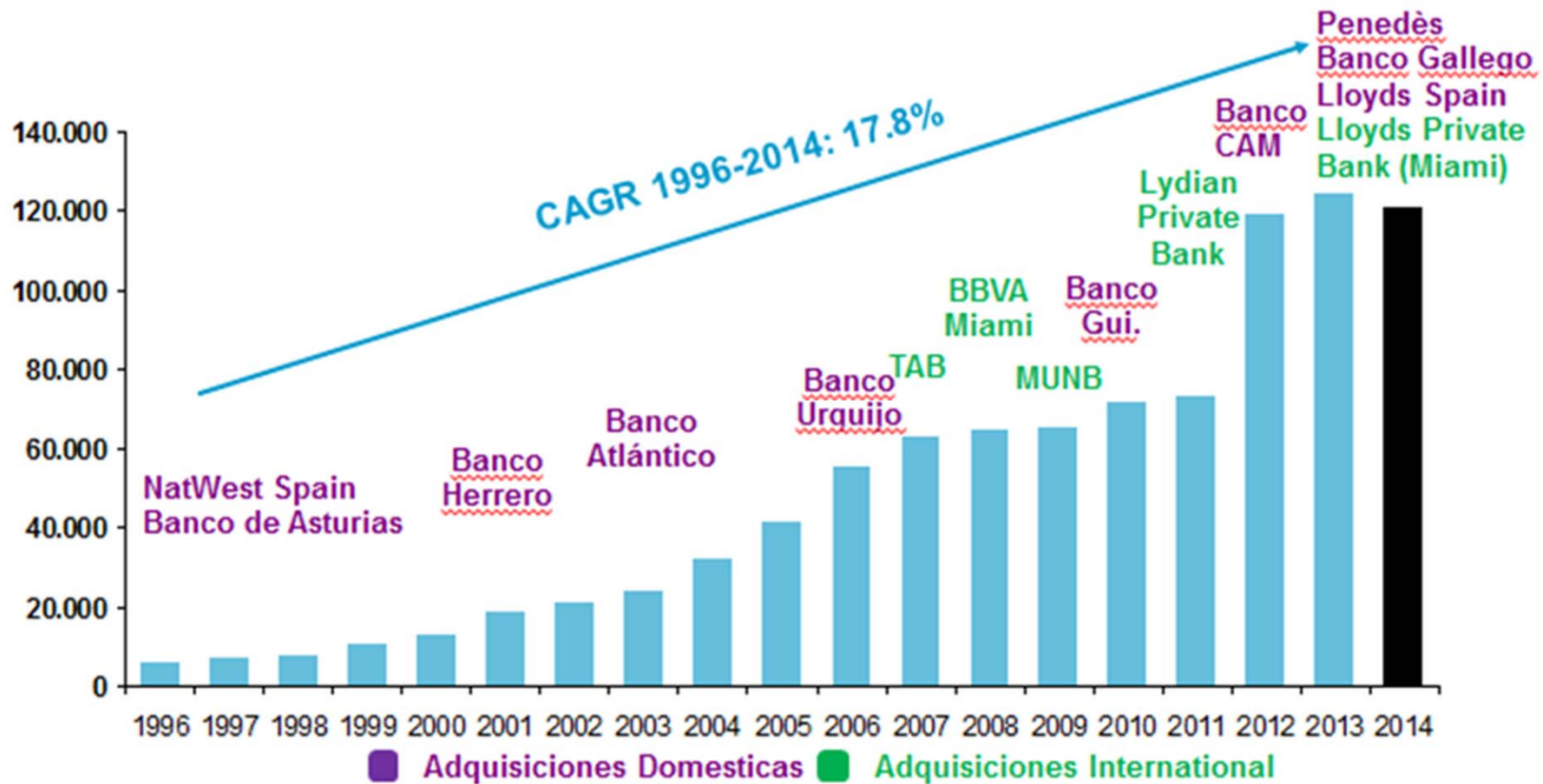
- ❖ Los resultados de la banca europea se han estabilizado en los últimos trimestres tras superar la crisis soberana y adaptarse al nuevo marco regulatorio
- ❖ El próximo reto será aumentar su rentabilidad en un entorno de elevada incertidumbre en varios ámbitos.

El Banco ha cambiado: de integrar a rentabilizar



El Banco ha experimentado un crecimiento vía adquisiciones

Millones de euros.



De un Banco de Empresas y Rentas Altas a un Banco Universal ...



Evolución Banco Sabadell

	<u>2014/2007</u>
Activos	x 2.1
Inversión	x 1.9
Depósitos	x 2.7
Oficinas	x 1.9
Empleados	x 1.7
CET1	x 2.0
Ratio LTD	x 0.5

6,4

Millones de clientes

	<u>2014</u>	<u>2011</u>
Bajas	40%	22%
Medias-bajas	31%	40%
Medias-altas	23%	26%
Altas	6%	12%

La base de clientes del Banco se ha transformado

... y nuestra posición geográfica también se ha transformado



DT Norte

# Oficinas		
DT Norte	174	8%

DT Noroeste

# Oficinas		
DR Galicia	170	8%
DR Asturias y León	122	5%

DT Centro

# Oficinas		
DR Madrid	217	10%
DR Castilla y Castilla la Mancha	47	2%



DT Cataluña

# Oficinas		
DR Barcelona	251	11%
DR Cataluña Oeste	247	11%
DR Cataluña Este	233	10%

DT Este

# Oficinas		
DR Valencia y Castellón	190	8%
DR Alicante	175	8%
DR Murcia	173	8%
DR I. Baleares	60	3%

DT Sur

# Oficinas		
DT Sur	175	8%

	# Oficinas	
DT Norte	174	8%
DT Noroeste	292	13%
DT Centro	264	12%
DT Cataluña	731	32%
DT Este	598	27%
DT Sur	175	8%
TOTAL	2.234	100%

**2234 oficinas organizadas en
6 Direcciones Territoriales
y
11 Direcciones Regionales**

Un nuevo cliente

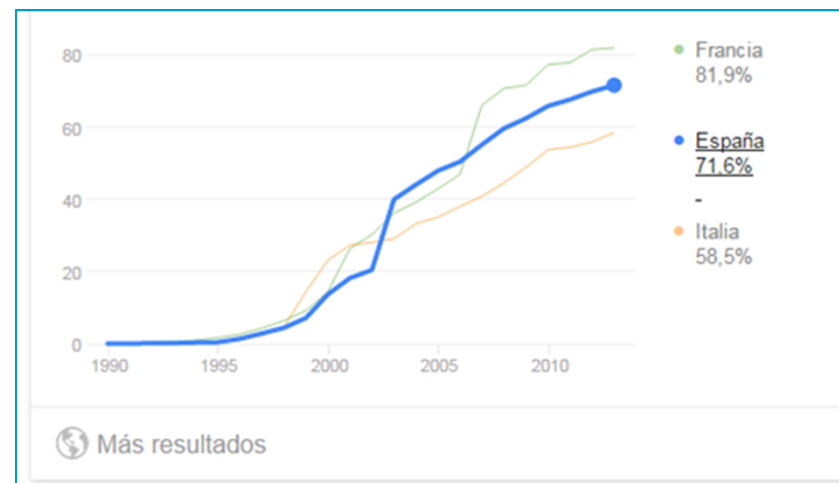


Un cliente más digital con acceso a más información



Los clientes más “conectados” **buscan servicios continuos donde lo físico y lo digital se unen, sin limitaciones temporales que incremente la eficiencia y permita el autoservicio**

71% de la población española se conecta a Internet. En el caso de clientes del Banco es del 76%



Un cliente más exigente: valora la confianza, la transparencia, la conveniencia y el trato personal



Nuevo consumidor



Acceso rápido y fácil



Interacción, establecer diálogo



Comunicación bidireccional



Ayúdame

65% de los internautas y aprox. el 50% de los clientes de BS están presentes en las RRSS

32% de los clientes de BS compran productos a través de Internet (2014) respecto al 9% del 2005

El 88% de la utilización del smartphone es para la comunicación social

-
- **Contexto**
 - **Nuestra respuesta: Plan Triple**
 - **Retos inmediatos: Transformación Comercial**
-

Nuestra respuesta se concreta en el PLAN TRIPLE ...

B Triple

2016 Transformación, Rentabilidad,
Internacionalización

Rentabilidad
Convertir en rentabilidad el
tamaño adquirido

Transformación

- Transformación del balance
- Transformación comercial
- Transformación del modelo de producción

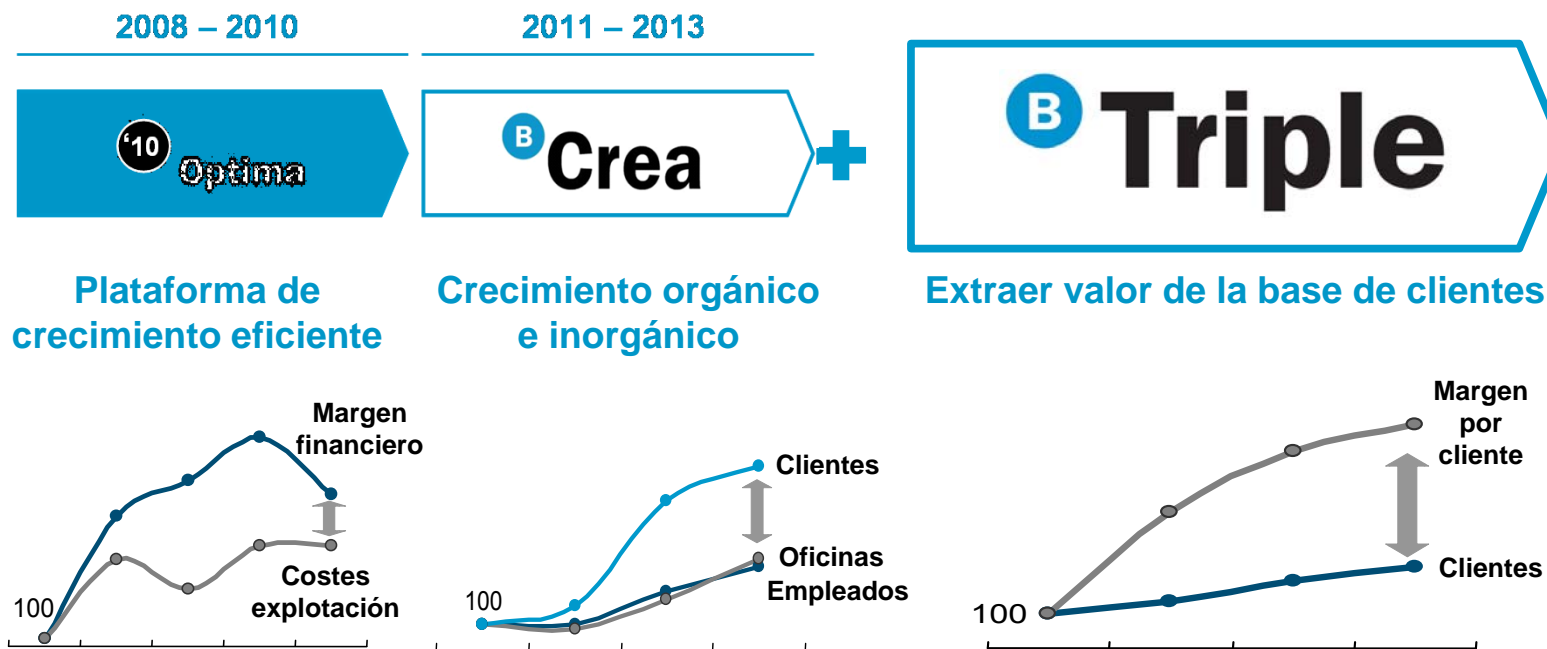
Internacionalización

- Sentar las bases para la internacionalización del Grupo (estructura, equipo, etc.)
- Entrada en nuevos mercados

que sigue una lógica con los anteriores Planes ...

El Plan Triple supone volver a la senda de rentabilidad con el nuevo perímetro de negocio

2014 – 2016



La exitosa implementación de los anteriores planes estratégicos, garantía del nuevo plan

... y fija un nivel de ambición destacable

El Plan TRIPLE se centra en el crecimiento selectivo y el aumento de la rentabilidad, reduciendo al mismo tiempo los activos problemáticos y mejorando los niveles de eficiencia

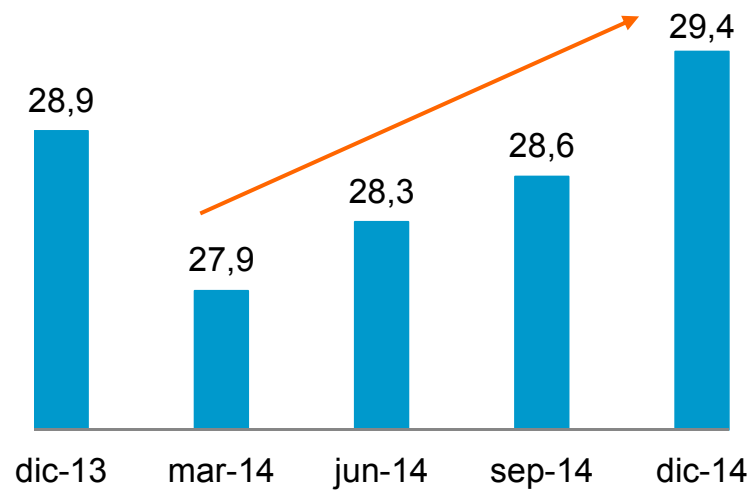
Beneficio 2016	1.000 M€
ROTE 2016	12%
Ratio de eficiencia 2016	40%
<i>Loan-to-deposits</i> 2016	100%
Crédito (CAGR 2013-2016)	1%

Rentabilidad

Reactivación del crédito

Crédito ex-dudosos a empresas de Banca Comercial

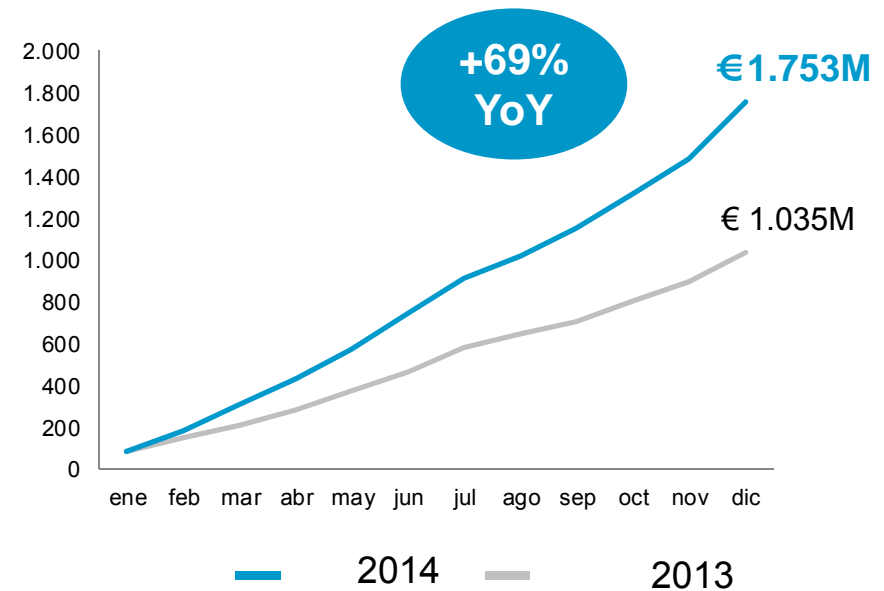
(en m.m. de euros)



El crecimiento en pymes y empresas se está acelerando

Nueva producción de hipotecas a particulares

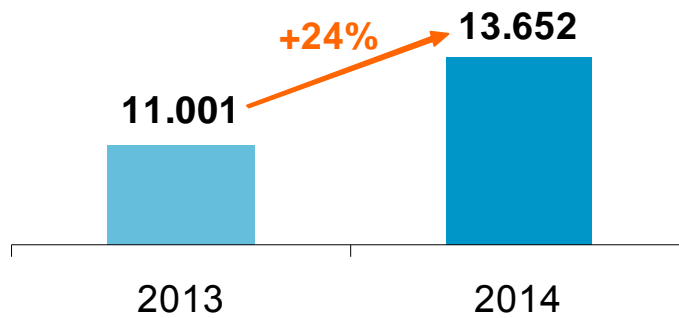
(en millones de euros)



A dic-14 la nueva producción de hipotecas fue un 69% superior al nivel de 2013

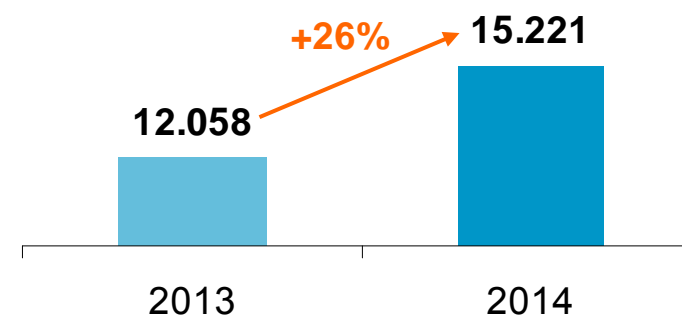
Facturación de tarjetas

(en millones de euros)



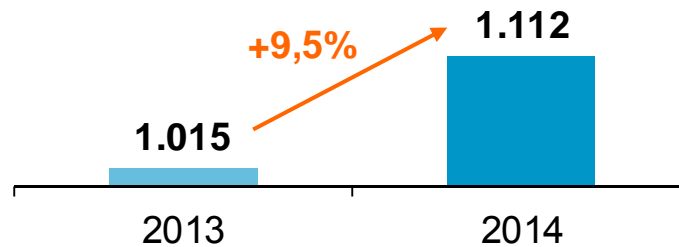
Facturación de TPVs

(en millones de euros)



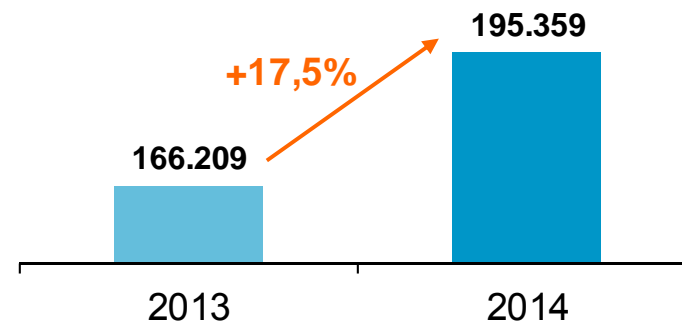
Nóminas domiciliadas

(en miles)

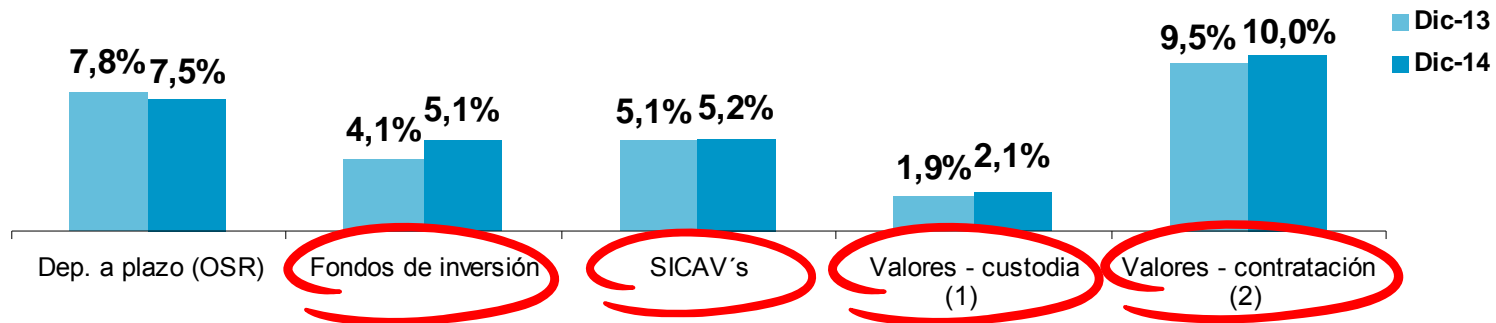


Empresas con impuestos domic.

(en unidades)

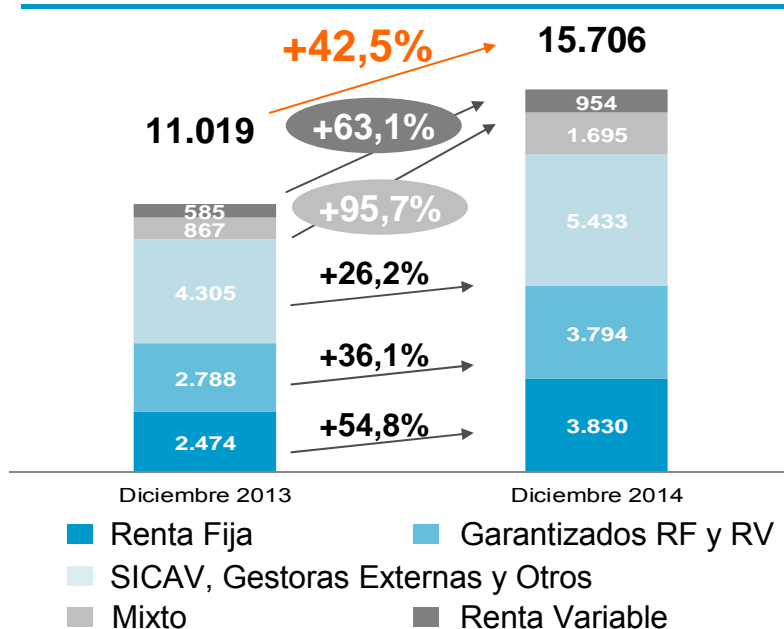


Cuotas de mercado



Composición fondos inversión

(en millones de euros)



1. Cuota de efectivo anotado (Iberclear) del 4T.
2. Cuota acumulada del año.

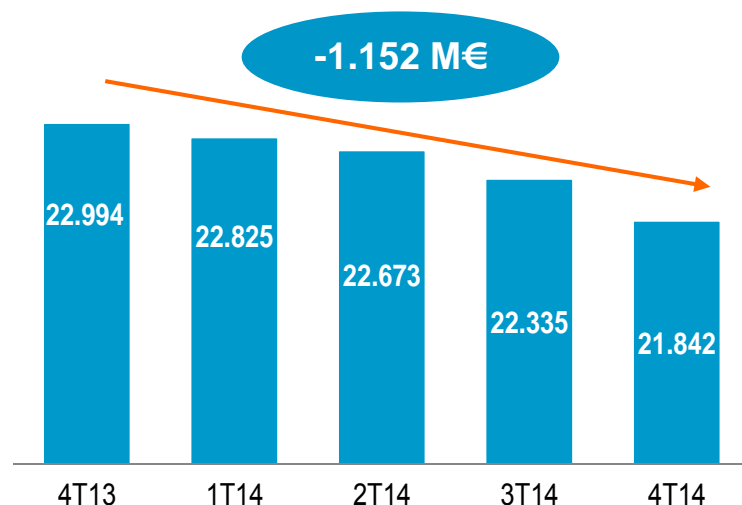
- El patrimonio de FI's y SICAV's ha crecido un 42,5% en 2014
- Canalización hacia productos con mayor margen

Nuevos contratos de valores desde el lanzamiento de Sabadell eBolsa (oct-14)

x 3,4

Activos problemáticos

Activos problemáticos ex-EPA (en millones de euros)



Con un alto nivel de cobertura:
13,1% sobre el total de
inversión crediticia e inmuebles

Actividad inmobiliaria

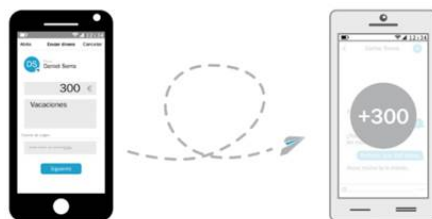


- ✓ **Marca líder** en el sector
- ✓ **Portal inmobiliario** de referencia
- ✓ **Más de 55.000 inmuebles vendidos** desde 2011
- ✓ **25 promociones y 729 viviendas entregadas** en el último año
- ✓ **64 hitos urbanísticos** en el último año
- ✓ Adjudicación del primer **contrato de SAREB** → duplicando los activos bajo gestión de Solvia

Solvia es un *servicer*
líder del mercado español

Nuevo modelo de relación digital

- ✓ Capacidades de contratación remota (+34% en 2014)
- ✓ Atención vía **Gestores Remotos** (“Gestión Activa”)
- ✓ Nuevos **espacios digitales de relación**:
 - SabadellChat
 - Videollamada
 - Área segura de intercambio de documentación



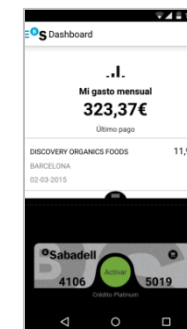
Incremento significativo clientes Banca Móvil¹
(+40% en 2014)

Nuevos servicios digitales

- ✓ Nuevo **SabadellMóvil** (~600.000 descargas)
- ✓ Capacidad de **pago/cobro vía Móvil** (SabadellWallet, TPV virtual, ...)
- ✓ Reintegros con sistema **Instant Money**
 - Premio a las “100 mejoras ideas del año 2014” (Actualidad Económica)



SabadellMóvil

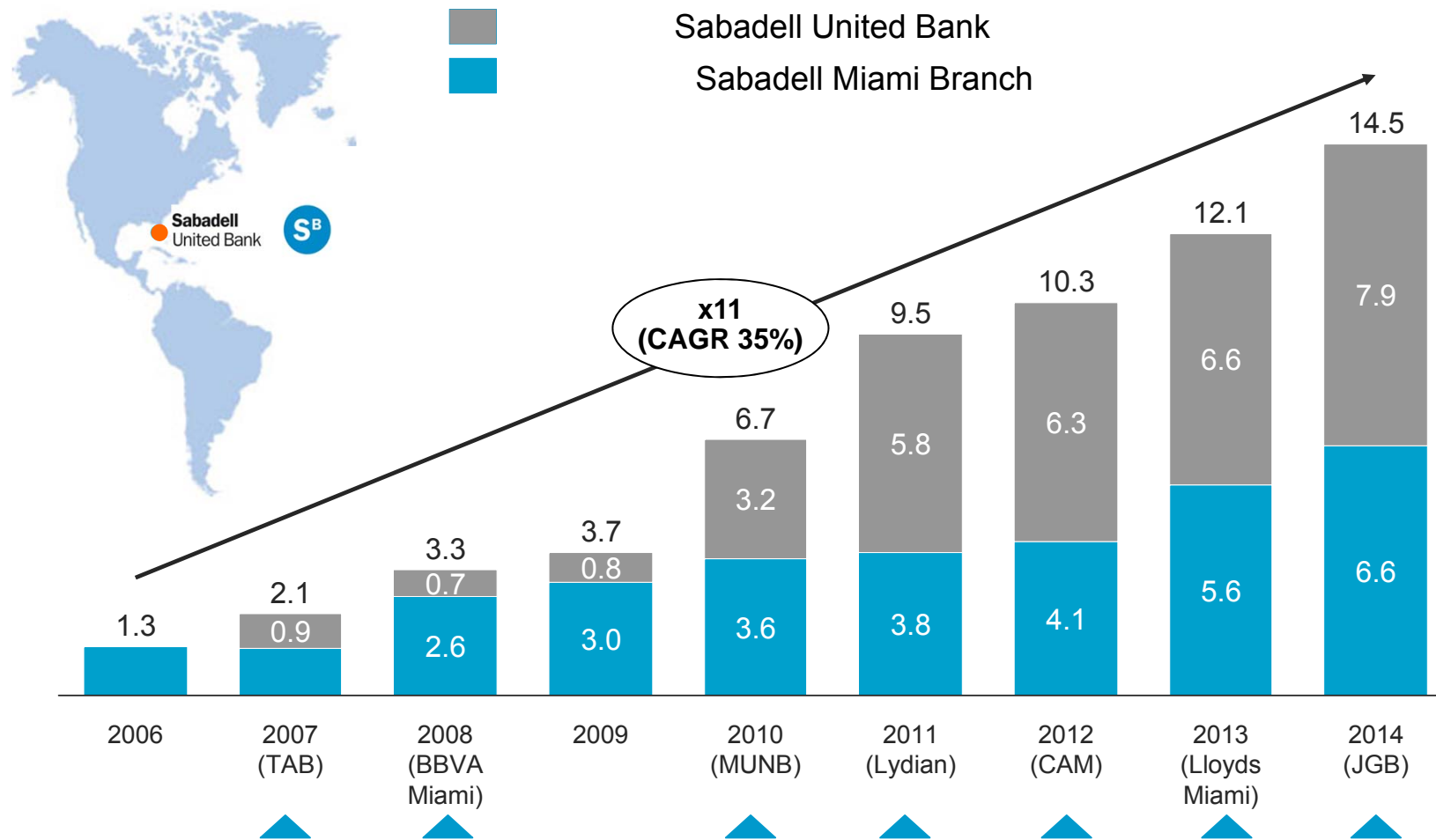


SabadellWallet

Internacionalización: Florida

Volumen de negocio

(en m.m. de dólares)





Internacionalización: La operación TSB

1

Mercado
bancario en
UK

- **Sistema financiero estable** con un marco regulatorio consolidado.
 - **Rentabilidades atractivas** y con buenas perspectivas.
- Fragmentación en el sector de bancos *challenger* con **oportunidades para el crecimiento y la consolidación.**

2

Oportunidad
TSB

- TSB era un **banco comercial británico** que inició su cotización en bolsa en 1986 y **se fusionó con Lloyds** en 1995, dando lugar a Lloyds TSB.
 - En 2009, Lloyds es recapitalizado por el Gobierno británico y, en consecuencia, las **autoridades europeas exigen a Lloyds un plan de desinversiones** mediante la creación de un banco con un número determinado de activos y oficinas. Así nace un **nuevo challenger** en el mercado bancario británico.
- Este **nuevo banco recupera la marca TSB** y se convierte en una filial de Lloyds. En junio de 2014 **sale a cotizar en bolsa** (Lloyds mantiene un 50% de TSB que debe vender antes de 2016).

3

Beneficio
financiero

- **Ahorro de costes** esperado en IT de \approx £160 millones por año desde 2018
- Se espera que los **costes de migración** de la plataforma tecnológica a la plataforma de Sabadell serán más que **compensados por los £450 millones** de pago de Lloyds
- Expectativa de **ingresos adicionales** por acelerar el desarrollo de la franquicia de TSB
- Se espera que tenga un **efecto neutral en el capital** y con un **impacto positivo en el beneficio por acción a medio plazo**

- **Contexto**

- **Nuestra respuesta: Plan Triple**

- **Retos inmediatos: Transformación Comercial**

Retos 2015

- **Plan Triple:** entregar lo comprometido
- Apostar por la **experiencia de cliente** como elemento diferenciador que genere un crecimiento rentable
- **Transformar el banco desde las necesidades del cliente**

Experiencia de Cliente como fuente de diferenciación que genere un crecimiento rentable

¿QUÉ QUIERE SER BANCO SABADELL EN EXPERIENCIA DE CLIENTE?



- El banco en el que los clientes **confíen** plenamente



- El banco que se diferencie por la **entrega del servicio**



- Un banco referente en **transparencia** con el cliente

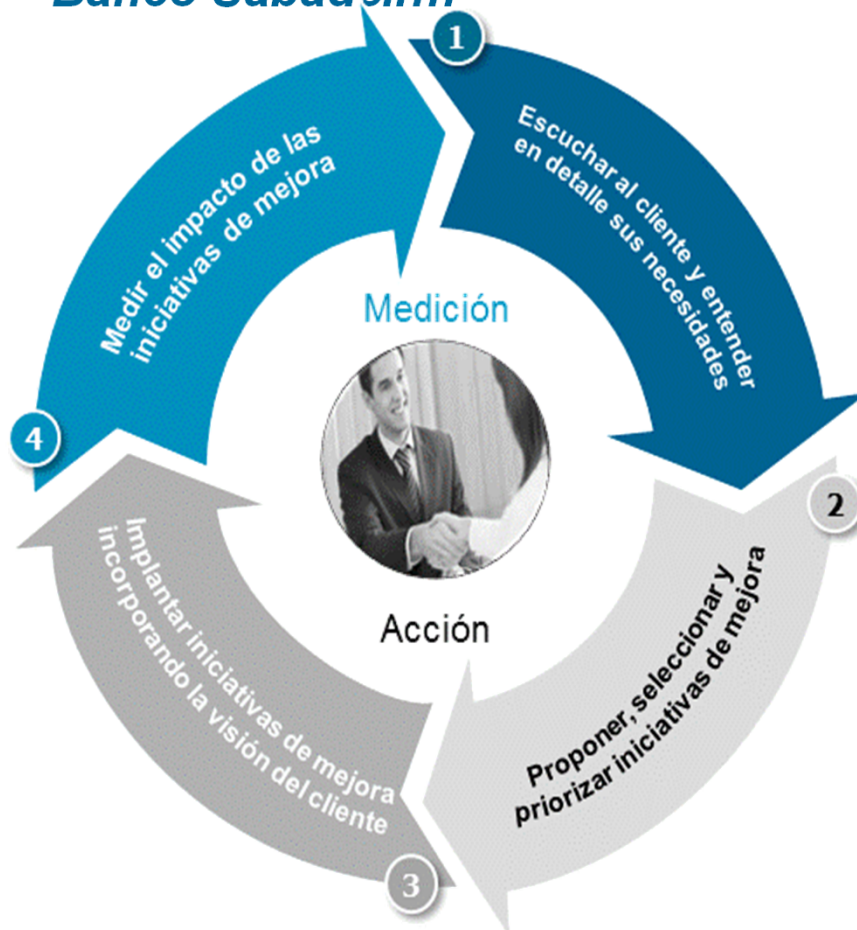


- El banco más **cómodo y conveniente**

Experiencia del cliente: proyectos concretos

Creación de una práctica de Experiencia de Cliente en Banco Sabadell...

... que asegure la mejora a partir de la ejecución de proyectos concretos



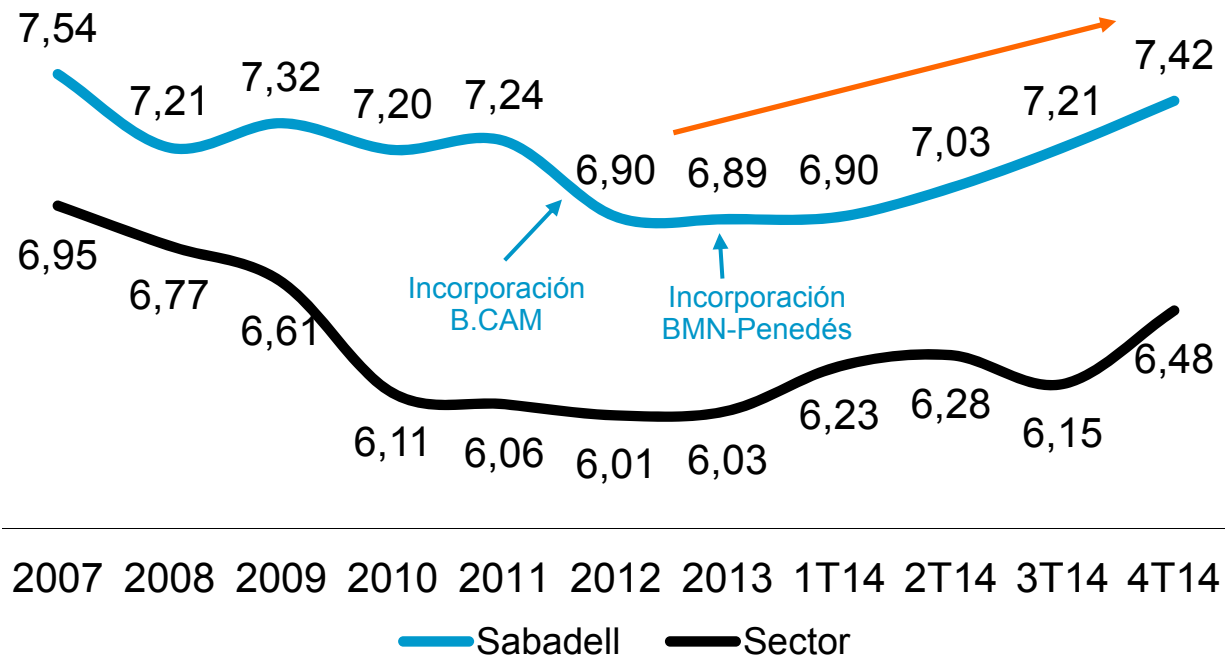
- Alta de cliente
- Gestión de incidencias
- Cambio de gestor
- Parte siniestro
- Sustitución de tarjeta
- Renovación de productos
- Contratación de hipotecas
- Entrada en contacto con el banco
- Tiempos de espera
- (...)

Con el objetivo de continuar liderando en calidad de servicio



Nivel de calidad del servicio

(índice)



Fuente: STIGA, EQUOS "RCB Análisis de Calidad Objetiva en Redes Comerciales Bancarias (4T 2014)"

Programa de Transformación: situación objetivo



- El “contacto humano” como referencia del servicio
- “Monocanalidad”
- Conveniencia
- Intensificación de la gestión digital y remota

Programa de Transformación: liderazgo desde la visión comercial

1 Transformación Comercial

- Definición de la **visión** de la **experiencia de cliente**
- **Adecuación de los procesos comerciales y de servicing** (ej. apertura, cuenta, incidencias, ...)
- **Modelo de distribución** (gestión activa, oficinas, etc.)
- **Industrialización** de la actividad **comercial** (Gestión Comercial Multicanal, Programa Desarrollo Comercial, ...)

2 Transformación Digital

- Definición de **estrategia digital**
- Diseño de **modelos y procesos digitales más convenientes y productivos**
- Asegurar **posicionamiento innovador del Banco**, aglutinando iniciativas de innovación

3 Transformación Operativa

- **Eficiencia, escalabilidad** del modelo operativo
- **Excelencia en la ejecución de los procesos**
- **Adecuación funcional de SS.CC.**

Objetivos:

- **Mejora de la satisfacción del cliente**
- **Más actividad y más ventas por cliente**
- **Modelo operativo más productivo y eficiente**

“No creo que las cosas cambien por sí solas, las tienes que hacer cambiar”



B Sabadell

El banco de las mejores empresas. Y el tuyo.