

## **Junta General Ordinaria de Accionistas**

Sabadell, 30 de marzo de 2017

### **Discurso del consejero delegado, Sr. Jaime Guardiola**

Buenas tardes, señoras y señores accionistas:

El presidente les ha explicado cuáles han sido los resultados alcanzados con el Plan TRIPLE en estos últimos tres años, así como el contexto general en el que se ha desarrollado la actividad del banco en 2016, último año del plan.

Antes de explicarles la evolución de las principales magnitudes del grupo y de sus negocios durante este ejercicio, permítanme incidir en las claves de la gestión que han hecho posible que el banco haya cerrado el Plan TRIPLE, tal como el presidente les ha comentado, con unos satisfactorios resultados en cada uno de sus ejes: transformación, rentabilidad e internacionalización.

La rentabilidad era el eje principal de este plan. Durante los tres años que cubría, los ingresos básicos del negocio, es

decir, el margen de intereses y las comisiones, han mantenido una senda positiva.

Esto ha sido posible gracias a dos factores fundamentales: una intensa actividad comercial y una adecuada gestión de los precios.

El crecimiento de nuestras cuotas de mercado en las principales partidas de negocio, tanto en el segmento de empresas como en el de particulares, evidencia el excelente dinamismo comercial que hemos sabido mantener a lo largo de todo el plan.

Además, hemos finalizado el desarrollo del plan siendo la entidad con la mejor ratio de margen de intereses sobre activos medios totales, concretamente un 1,69%, sin TSB. Y no puedo dejar de destacar que somos el banco que más ha incrementado esta ratio en los últimos tres años.

El segundo eje del Plan TRIPLE era la transformación, focalizada en tres ámbitos de actuación: el balance, el modelo de producción y el modelo comercial.

En cuanto a la transformación del balance, durante el Plan TRIPLE la ratio de morosidad sin TSB se ha reducido en 591 puntos básicos, 749 puntos básicos considerando TSB, y el saldo de activos problemáticos ha caído de 26.028 millones de euros a 18.617 millones, un 28%.

El banco ha mantenido un elevado ritmo de ventas de inmuebles, que, unido al foco en la gestión preventiva y la recuperación de dudosos, nos ha llevado a conseguir esta sustancial reducción de los activos problemáticos.

El segundo aspecto de transformación del Plan TRIPLE ha sido la transformación del modelo de producción.

Durante la aplicación del plan hemos consolidado la actividad de nuestra filial de servicios operativos BSOS. Bajo el control del banco, hemos dado entrada a dos nuevos socios estratégicos y hemos convertido BSOS en un *servicer* que gestiona, de manera industrializada, las tareas administrativas de todo el grupo.

Esta industrialización posibilita una mejora de la eficiencia y una mayor dedicación de nuestra red comercial a tareas de valor.

Y el tercer aspecto objeto de transformación ha sido la transformación comercial, con el objetivo de afrontar con éxito los retos y las oportunidades que se nos presentan y se nos presentarán como consecuencia de la revolución digital.

Una transformación que, en cualquier caso, siempre sitúa al cliente en el centro de gravedad de la relación. El cliente elige cómo y cuándo se quiere relacionar con nosotros. Nuestro eslogan lo define así perfectamente: “estar donde estés”.

Permítanme citar solo algunos ejemplos ilustrativos entre las múltiples iniciativas que hemos desarrollado en el marco de esta transformación comercial.

Con el Plan TRIPLE hemos puesto en marcha Gestión Activa, un nuevo modelo de relación a través de gestores remotos. A finales de 2016, Gestión Activa ya contaba con 230.000 clientes, y nuestra previsión es alcanzar los 750.000 a finales de 2017.

Gestión Activa se adapta a las necesidades de los clientes mediante un gestor personal con un horario ampliado y

disponible a través de canales remotos, lo que permite dar una respuesta inmediata a sus requerimientos y ahorrarse el desplazamiento a la oficina.

También estamos poniendo a disposición de nuestros clientes las mejores capacidades digitales; unas capacidades totalmente enfocadas a ofrecer la mejor experiencia de usuario.

Me estoy refiriendo, entre otros, a Sabadell Wallet, que permite pagar con el móvil en los TPV de los comercios; Instant Money, que facilita el envío de dinero y su recogida sin tarjeta en un cajero automático; la Firma Digital, que reemplaza la tarjeta de coordenadas para realizar la operativa *online*, o la identificación mediante huella dactilar, mucho más simple y segura.

Y, por citar un último ejemplo de la transformación comercial, comentar que nuestros gestores de la red comercial disponen ya de 3.500 tabletas digitales que les permiten llevar nuestra relación con el cliente allí donde al cliente le sea más cómodo y conveniente, en su propia casa o en su negocio, y ofrecerle *in situ* nuestros servicios bancarios.

En definitiva, la prueba de que la transformación comercial va por el buen camino es nuestro *net promoter score* o indicador NPS. El indicador NPS muestra el grado de recomendación de los clientes de una entidad y es el índice de referencia en el sector para medir cuán satisfactoria es la experiencia de cliente.

Banco Sabadell ya es la entidad líder en experiencia de cliente en pymes y grandes empresas y también nos hemos situado en el *top 3* en el segmento de particulares.

Finalmente, el tercer eje de nuestro Plan TRIPLE era la internacionalización.

Hemos superado ampliamente la meta que nos habíamos marcado y, tal como les ha comentado el presidente, en diciembre de 2016, un 32% de nuestro negocio se encuentra en el exterior (un 30% si tenemos en cuenta el reciente acuerdo de venta de Sabadell United Bank).

El crecimiento internacional del banco se explica por tres factores. En primer lugar, la actividad global de nuestra unidad de Banca Corporativa, que ha permitido casi triplicar

el crédito de nuestras oficinas en el extranjero durante el período incluido en el Plan TRIPLE.

En segundo lugar, durante el plan hemos iniciado las operaciones en México. Concretamente, en 2014 lanzamos Sabadell Capital SOFOM, una entidad que realiza operaciones de banca corporativa y financiación estructurada.

Y, en enero de 2016, iniciamos la actividad de un banco comercial, denominado también Banco Sabadell, centrado, por ahora, en la banca de empresas y que en el futuro se dirigirá también al segmento de particulares.

La actividad en México ha superado las expectativas y hemos acabado el año 2016 con 1.750 millones de dólares de crédito concedido.

Pero, sin duda, nuestro gran salto en internacionalización se ha producido con la adquisición, en 2015, del banco británico TSB.

TSB, con una inversión crediticia de 29.419 millones de libras, representa, a 31 de diciembre de 2016, el 24% del crédito total del grupo.

-----

Señoras y señores accionistas, después de este breve repaso a las claves de la gestión realizada durante la aplicación del Plan TRIPLE, paso ahora a exponerles las cifras más significativas del balance y de la cuenta de resultados del año 2016.

La inversión crediticia bruta de clientes, sin incluir la adquisición temporal de activos, el saldo de activos dudosos y los ajustes por periodificación, es de 140.557 millones de euros, un 0,1% más que al cierre de 2015.

En este capítulo, quiero destacar que el crecimiento interanual del crédito, sin considerar TSB, ha sido del 1,7%, gracias al impulso del crédito a empresas y pymes.

Por su parte, el saldo de riesgos dudosos del grupo se ha reducido en 2.762 millones de euros durante el año 2016.



Así, la ratio de morosidad del grupo ha disminuido en 165 puntos básicos y ha caído hasta el 6,1% en 2016.

En cuanto a los recursos gestionados, los recursos de clientes en el balance presentan un saldo de 133.457 millones de euros a finales de 2016. Esto significa un incremento durante el año del 1,5%. En este capítulo, sobresale el 8,8% de crecimiento interanual de las cuentas a la vista.

Los depósitos a plazo continuaron su progresiva disminución, como consecuencia de la búsqueda, por parte de los ahorradores, de otras modalidades de inversión más atractivas desde el punto de vista de la rentabilidad.

Esta tendencia se refleja claramente en la evolución de los recursos de clientes de fuera del balance.

El patrimonio en fondos de inversión se sitúa en 22.594 millones de euros y aumenta un 5,4% en relación con el cierre del 2015.

El saldo de los seguros comercializados alcanza los 10.243 millones de euros, a finales de 2016, y crece un 34% respecto al ejercicio anterior.

Una vez añadidos los fondos de pensiones y los saldos de gestión de patrimonios, los recursos de fuera del balance suman 40.606 millones de euros, un 8,6% más que el año anterior.

-----

A continuación, señoras y señores accionistas, les expondré los aspectos más relevantes de la cuenta de resultados.

Al comparar las cifras interanuales, hay que tener en cuenta que en el año 2015 solo se incorporaron los resultados de seis meses de TSB, puesto que fue adquirido el 30 de junio. Así pues, en las partidas en que este impacto sea significativo, les indicaré la variación interanual con y sin TSB.

En 2016, el beneficio neto atribuido al grupo asciende a 710 millones de euros, lo que supone un incremento del 0,3% respecto al año anterior.

Sin considerar TSB, el beneficio asciende a 531 millones de euros, un 9,4% por debajo del resultado obtenido en 2015, porque este año incluyó un ingreso extraordinario por el fondo de comercio generado con motivo de la adquisición de TSB.

Paso ahora a comentarles las cifras más significativas que han contribuido al beneficio del año.

En 2016, el margen de intereses ha sido de 3.838 millones de euros, un 19,8% más que en el ejercicio anterior. Sin el impacto de TSB, la variación interanual es del 4,6%.

No puedo dejar de resaltar, de nuevo, la capacidad de Banco Sabadell para generar ingresos ordinarios en un contexto como el actual, marcado por los bajos tipos de interés.

Los ingresos netos por comisiones han sido de 1.149 millones de euros. El incremento, en relación con el año anterior, ha sido del 5,6% y del 1,4%, si excluimos TSB.

El resultado por operaciones financieras ha sido de 610 millones de euros, un resultado inferior a los 1.208 millones de euros del año 2015, como consecuencia del elevado nivel de ganancias derivadas de la gestión de la cartera ALCO que se registró ese año.

Teniendo en cuenta lo que les he comentado hasta ahora, y otras partidas de menor relevancia, el margen bruto del grupo asciende a 5.471 millones de euros al final de 2016, en línea con el año anterior.

En cuanto a la gestión de los gastos, el banco ha seguido poniendo el máximo rigor en la contención y el control de los costes.

Los gastos de explotación, que incluyen los gastos de personal y los otros gastos generales de administración, suman 2.663 millones de euros, un 16,5% más que el año anterior debido a la incorporación de TSB.

Sin considerar el impacto de TSB y las partidas no recurrentes, la variación de los gastos respecto al año anterior es tan solo de un 0,2%.

La ratio de eficiencia, considerando los resultados por operaciones financieras de carácter recurrente, se ha reducido del 48,96% de 2015 al 48,68% de 2016.

Las dotaciones para insolvencias y otros deterioros han totalizado 1.427 millones de euros, menos que el año anterior, que fueron de 2.332 millones de euros.

Por último, quisiera destacar nuestro alto nivel de solvencia. Tal como el presidente les ha explicado, a finales de 2016, la ratio Common Equity TIER 1 *fully loaded* se ha situado en el 12,0%, un nivel muy confortable, por encima de las exigencias regulatorias.

---

Señoras y señores accionistas, ahora les comentaré las características más relevantes de la marcha de los principales negocios del banco.

El grupo cuenta hoy con cinco grandes áreas de negocio bancario: Banca Comercial, Mercados y Banca Privada, Reino Unido, Global Corporate Banking y Sabadell América. Adicionalmente, dispone de la unidad de Transformación de Activos.

Banca Comercial, en 2016, ha mantenido un saldo de inversión crediticia de 76.928 millones de euros, un 1% menos que el año anterior, y un saldo de recursos de 95.726 millones de euros, un 1,8% más que en 2015.

En el ámbito de las empresas, el banco ha consolidado su modelo de relación basado en el Plan Compromiso Empresas.

Con el Plan Compromiso Empresas, el banco asume, por escrito, una serie de compromisos con sus clientes, como por ejemplo dar una respuesta, en un plazo máximo de siete días, a sus solicitudes de financiación.

También en 2016, se ha lanzado la campaña “Cien Respuestas Inmediatas”, asociada al despliegue de 3.500 tabletas digitales entre nuestros gestores para llevar la

relación con el cliente a su casa o a su negocio, como ya les he comentado al hablar de la transformación comercial.

Otro aspecto destacable de nuestra actividad es el Programa BStartup, enfocado al apoyo de las nuevas empresas del sector digital y tecnológico, las llamadas *startups*.

El banco cuenta con oficinas especializadas en *startups* en toda España y ha gestionado más de 100 millones de euros de crédito a estas jóvenes empresas.

En definitiva, un año más, Banco Sabadell ha sido un banco de referencia para las empresas. En 2016, hemos concedido financiación por 38.672 millones de euros y 96.239 nuevas empresas han pasado a ser clientes del banco.

Nuestra penetración en este segmento alcanza ya el 34,1% en España, y destaca, especialmente, el 71,1% de penetración en grandes empresas.

En el segmento de particulares, Banco Sabadell ha continuado focalizándose en el objetivo de ser el banco

principal de todos nuestros clientes, estableciendo relaciones a largo plazo y ofreciendo un servicio de calidad.

En 2016, hemos llevado a cabo una intensa actividad comercial, tal como ponen de relieve las principales cifras de negocio que les voy a exponer a continuación.

Así, el importe de la nueva producción de préstamos vivienda se ha incrementado un 24,4% respecto al año anterior y alcanza los 3.044 millones de euros.

La contratación de préstamos al consumo asciende a 1.093 millones de euros, un 46,4% más que en 2015.

En financiación al consumo desde el punto de venta, negocio que desarrollamos mediante nuestra filial Sabadell Consumer Finance, se han concedido 566 millones de euros a través de los 10.000 puntos de venta distribuidos por toda España. Esto significa un 18,4% más que el año anterior.

La facturación de las tarjetas de débito y de crédito se ha incrementado en su conjunto un 15,8% y asciende a 10.789 millones de euros.



Y en bancaseguros también se ha registrado una excelente evolución durante el año 2016. Así, al cierre del año, el volumen total de saldos gestionados en seguros y planes de pensiones llega a los 14.371 millones de euros, un 20% más que el año anterior.

Toda esta intensa actividad comercial ha ido acompañada, un año más, de un excelente nivel de calidad de servicio. El estudio de referencia de STIGA sobre la calidad de las redes comerciales bancarias en 2016 sigue situando a Banco Sabadell como uno de los líderes del mercado, muy por encima de la media del sector y superando a sus competidores más directos.

En lo que respecta a la captación de nuevos clientes, hemos mantenido el elevado ritmo de años anteriores. Concretamente, en 2016, un total de 475.000 clientes particulares nuevos se han incorporado a Banco Sabadell en España.

En este sentido, en 2016, el banco ha continuado realizando campañas y acciones para reforzar su imagen de marca. Como siempre, con el tono y el estilo personal que nos distinguen del resto de anunciantes del sector y

que transmite nuestros valores de profesionalidad, seriedad e innovación en el servicio al cliente.

SabadellUrquijo es la división del banco encargada de ofrecer soluciones integrales a clientes de banca privada. Cuenta con 12 oficinas, 19 centros de atención y 181 banqueros especializados.

En 2016, su volumen de negocio crece hasta los 25.837 millones de euros, un 2,1% más que el año anterior.

Con respecto al negocio de asset management, el patrimonio bajo gestión en fondos de inversión de derecho español, al cierre de 2016, asciende a 14.122 millones de euros, lo que significa un incremento del 7,9% con respecto al año 2015.

TSB, entidad que adquirimos en junio de 2015, desarrolla el negocio de banca minorista en el Reino Unido. TSB cuenta con 587 oficinas, más de 8.000 empleados y 5 millones de clientes.

En 2016, primer año completo en el grupo, TSB ha alcanzado los objetivos marcados en sus tres ejes

estratégicos: facilitar una mejor banca a las personas, ayudar a más personas a financiarse y proveer el tipo de banca que la gente quiere y se merece.

TSB ha capturado el 6,4% de los clientes que cambiaron de cuenta bancaria o que abrieron una nueva cuenta en 2016, por encima de su objetivo del 6%.

Por su parte, los depósitos de clientes ascienden a 29.384 millones de libras, lo que representa un crecimiento del 13,6% respecto al año anterior, y la inversión crediticia sube a 29.419 millones de libras y crece un 11,4% durante el año.

En cuanto al reconocimiento de la marca, durante el año 2016, TSB ha sido reconocido como el mejor *high street bank* británico y su *net promoter score*, o índice NPS, ha crecido hasta alcanzar una puntuación de 23 puntos.

El negocio de banca corporativa, responsable de la gestión global del segmento de las grandes corporaciones, ha mantenido en 2016 un volumen de inversión más recursos de 17.863 millones de euros, en línea con el del año 2015.

En este negocio, tal como les he comentado anteriormente, es especialmente remarcable la actividad en el ámbito internacional. En 2016, las sucursales en el exterior de Banca Corporativa han incrementado su volumen de crédito un 13% en relación con el año 2015.

En financiación estructurada, Banco Sabadell es uno de los principales bancos en la creación y estructuración de operaciones de financiación en el mercado. Este año se han realizado más de 260 operaciones, con un volumen de actividad originado de 6.036 millones de euros.

Respecto al negocio internacional para las empresas, el banco cuenta con una red de 18 sucursales y oficinas de representación en todo el mundo.

Tradicionalmente, Banco Sabadell ha acreditado una cuota de mercado en este negocio muy por encima de su tamaño natural.

En 2015 cerramos el año con una cuota de mercado del 29,80% en créditos documentarios de exportación, según el tráfico de operaciones tramitadas por Swift, y en 2016 hemos alcanzado una cuota del 30,30%.

En cuanto al negocio de transformación de activos, en 2016 las ventas de inmuebles han llegado a los 1.567 millones de euros, muy por encima de los 1.128 millones del año anterior.

Un potente canal de ventas institucionales y Solvia, nuestra filial prestadora de servicios inmobiliarios, son las claves de este fuerte incremento.

Solvia es una de las principales plataformas de *servicing* inmobiliario de España y cubre una oferta completa de servicios inmobiliarios que incluye la promoción, el desarrollo y la administración de activos, así como su comercialización, fundamentalmente minorista.

Terminaré la revisión de los hechos más significativos de los negocios del banco comentándoles la evolución del negocio en América.

Sabadell United Bank desarrolla el negocio de banca comercial en el sur de Florida. Su volumen de negocio en 2016 asciende a 9.199 millones de dólares, un 7,2% más que el año 2015.

Como ya les hemos comentado, en el primer trimestre de 2017 se ha llegado a un acuerdo para la venta de Sabadell United Bank, una operación que nos generará unas importantes plusvalías.

Con todo, el banco continuará desarrollando su actividad en los Estados Unidos a través de nuestra sucursal en Miami, que opera desde 1993 y está enfocada a la banca corporativa y la banca privada.

En diciembre de 2016, el volumen de negocio de Sabadell International Branch asciende a 9.983 millones de dólares, un 22,6% más que el año anterior, gracias al crecimiento orgánico y a la adquisición, el mes de diciembre pasado, de un portafolio de alrededor de 800 millones de dólares a Itaú Private Banking.

Y en México, el volumen de crédito a finales de 2016 asciende a 1.750 millones de dólares, con un crecimiento del 69,1% durante el año.

Con todo lo que les acabo de exponer, finalizo el repaso a las diferentes líneas de negocio del banco y a la

contribución que cada una de ellas ha hecho a los resultados del grupo en el ejercicio 2016.

La favorable evolución de los negocios y los resultados alcanzados ponen de manifiesto, una vez más, la eficacia de nuestro modelo de negocio y la capacidad que tiene Banco Sabadell de poner en valor su actividad e ir acrecentando de una manera sostenible la solvencia y fortaleza de su balance.

No quisiera finalizar mi intervención sin antes expresarles, a todos ustedes, señores y señoras accionistas, mi agradecimiento por su fidelidad y confianza.

Y también mi agradecimiento más sincero a todo el equipo humano del banco por su profesionalidad y dedicación. Sin su compromiso y su esfuerzo diarios no sería posible seguir avanzando en la consolidación de nuestro proyecto empresarial y obtener, asimismo, los resultados que les acabo de exponer y que espero merezcan su aprobación.

Muchas gracias.