

Junta General Ordinària d'Accionistes

Sabadell, 30 de març de 2017

Discurs del conseller delegat, Sr. Jaime Guardiola

Bona tarda, senyores i senyors accionistes,

El president els ha explicat quins han estat els resultats assolits amb el Pla TRIPLE aquests tres últims anys, així com el context general en què s'ha desenvolupat l'activitat del banc el 2016, últim any del pla.

Abans d'explicar-los l'evolució de les magnituds principals del grup i dels seus negocis durant aquest exercici, permetin-me incidir en les claus de la gestió que han fet possible que el banc hagi tancat el Pla TRIPLE, tal com el president els ha comentat, amb un satisfactoris resultats en cadascun dels seus eixos: transformació, rendibilitat i internacionalització.

La rendibilitat era l'eix principal d'aquest pla. Durant els tres anys que cobria, els ingressos bàsics del negoci, és a dir, el marge d'interessos i les comissions, han mantingut una senda positiva.

Això ha estat possible gràcies a dos factors fonamentals: una activitat comercial intensa i una gestió adequada dels preus.

El creixement de les nostres quotes de mercat en les partides de negoci principals, tant en el segment d'empreses com en el de particulars, evidencia l'excel·lent dinamisme comercial que hem sabut mantenir al llarg de tot el pla.

A més, hem acabat el desenvolupament del pla essent l'entitat amb la millor ràtio de marge d'interessos sobre actius mitjans totals, concretament un 1,69%, sense TSB. I no puc deixar de destacar que som el banc que ha incrementat més aquesta ràtio durant els tres últims anys.

El segon eix del Pla TRIPLE era la transformació, focalitzada en tres àmbits d'actuació: el balanç, el model de producció i el model comercial.

Quant a la transformació del balanç, durant el pla TRIPLE el rati de morositat sense TSB s'ha reduït en 591 punts bàsics, 749 punts bàsics considerant TSB, i el saldo d'actius problemàtics ha caigut de 26.028 milions d'euros a 18.617 milions, un 28%.

El banc ha mantingut un elevat ritme de vendes d'immobles, que, unit al focus en la gestió preventiva i la recuperació dels dubtosos, ens ha portat a aconseguir aquesta reducció substancial dels actius problemàtics.

El segon aspecte de transformació del Pla TRIPLE ha estat la transformació del model de producció.

Durant l'aplicació del pla hem consolidat l'activitat de la nostra filial de serveis operatius BSOS. Sota el control del banc, hem donat entrada a dos socis estratègics nous i hem convertit BSOS en un *servicer* que gestiona, de manera industrialitzada, les tasques administratives de tot el grup.

Aquesta industrialització possibilita una millora de l'eficiència i una dedicació més gran de la nostra xarxa comercial a tasques de valor.

I el tercer aspecte objecte de transformació ha estat la transformació comercial, amb l'objectiu d'afrontar amb èxit els reptes i les oportunitats que se'ns presenten i se'ns presentaran com a conseqüència de la revolució digital.

Una transformació que, en qualsevol cas, sempre situa el client en el centre de gravetat de la relació. El client tria com i quan es vol relacionar amb nosaltres. El nostre eslògan ho defineix així perfectament: “ser on siguis”.

Permetin-me esmentar només alguns exemples il·lustratius entre les múltiples iniciatives que hem desenvolupat en el marc d'aquesta transformació comercial.

Amb el Pla TRIPLE hem posat en marxa Gestió Activa, un nou model de relació a través de gestors remots. Al final de 2016, Gestió Activa ja comptava amb 230 mil clients, i la nostra previsió és arribar als 750 mil al final de 2017.

Gestió Activa s'adapta a les necessitats dels clients mitjançant un gestor personal amb un horari ampliat i disponible per canals remots, la qual cosa permet donar una resposta immediata als seus requeriments i estalviar el desplaçament a l'oficina.

També posem a disposició dels nostres clients les millors capacitats digitals. Unes capacitats totalment enfocades a oferir la millor experiència d'usuari.

Em refereixo, entre altres, a Sabadell Wallet, que permet pagar amb el mòbil en els TPV dels comerços; Instant Money, que facilita l'enviament de diners i la seva recollida sense targeta en un caixer automàtic; la Firma Digital, que reemplaça la targeta de coordenades per portar a terme l'operativa en línia, o la identificació mitjançant empremta dactilar, molt més simple i segura.

I, per citar un últim exemple de la transformació comercial, esmentar que els nostres gestors de la xarxa comercial disposen ja de 3.500 tauletes digitals, que els permeten portar la nostra relació amb el client allà on al client li resulti més còmode i convenient, a casa seva o en el seu negoci, i oferir-li *in situ* els nostres serveis bancaris.

En definitiva, la prova que la transformació comercial va pel bon camí es el nostre *net promoter score*, o indicador NPS. L'indicador NPS mostra el grau de recomanació dels clients d'una entitat i és l'índex de referència en el sector per mesurar el nivell de satisfacció en l'experiència de client.

Banc Sabadell ja és l'entitat líder en experiència de client en pimes i grans empreses i també ens hem situat en el *top 3* en el segment de particulars.

Per acabar, el tercer eix del nostre Pla TRIPLE era la internacionalització.

Hem superat àmpliament la meta que ens havíem marcat i, tal com els ha comentat el president, el desembre de 2016, un 32% del nostre negoci es troba a l'exterior (un 30% si considerem el recent acord de venda de Sabadell United Bank).

El creixement internacional del banc s'explica per tres factors. En primer lloc, l'activitat global de la nostra unitat de Banca Corporativa, que ha permès gairebé triplicar el crèdit de les nostres oficines a l'estranger durant el període inclòs en el Pla TRIPLE.

En segon lloc, durant el pla hem iniciat les operacions a Mèxic. Concretament, el 2014 vam llançar Sabadell Capital SOFOM, una entitat que efectua operacions de banca corporativa i finançament estructurat.

I, el mes de gener de 2016, vam iniciar l'activitat d'un banc comercial, anomenat també Banco Sabadell, centrat, ara com ara, en la banca d'empreses i que en el futur també s'adreçarà al segment de particulars.

L'activitat a Mèxic ha superat les expectatives i hem acabat l'any 2016 amb 1.750 milions de dòlars de crèdit concedit.

Tanmateix, sens dubte, el nostre gran salt en internacionalització s'ha produït amb l'adquisició, el 2015, del banc britànic TSB.

TSB, amb una inversió creditícia de 29.419 milions de lliures, representa, a 31 de desembre de 2016, el 24% del crèdit total del grup.

Senyores i senyors accionistes, després d'aquest repàs breu a les claus de la gestió efectuada durant l'aplicació del Pla TRIPLE, passo ara a exposar-los les xifres més significatives del balanç i del compte de resultats de l'any 2016.

La inversió creditícia bruta de clients, sense incloure l'adquisició temporal d'actius, el saldo d'actius dubtosos i els ajustos per periodificació, és de 140.557 milions d'euros, un 0,1% més que al tancament de 2015.

En aquest capítol, vull destacar que el creixement interanual del crèdit, sense considerar TSB, ha estat de l'1,7%, gràcies a l'impuls del crèdit a empreses i pimes.

D'altra banda, el saldo de riscos dubtosos del grup s'ha reduït en 2.762 milions d'euros durant l'any 2016. Així, la ràtio de morositat del grup ha disminuït en 165 punts bàsics i ha caigut fins al 6,1% el 2016.

Quant als recursos gestionats, els recursos de clients en el balanç presenten un saldo de 133.457 milions d'euros al final de 2016. Això significa un increment durant l'any de l'1,5%. En aquest capítol destaca el 8,8% de creixement interanual dels comptes a la vista.

Els dipòsits a termini van continuar la seva progressiva disminució, com a conseqüència de la cerca, per part dels estalviadors, d'altres modalitats d'inversió més atractives des del punt de vista de la rendibilitat.

Aquesta tendència es reflecteix clarament en l'evolució dels recursos de clients de fora del balanç.

El patrimoni en fons d'inversió es situa en 22.594 milions d'euros i augmenta un 5,4% en relació amb el tancament de 2015.

El saldo de les assegurances comercialitzades assoleix els 10.243 milions d'euros, al final de 2016, i creix un 34% respecte a l'exercici anterior.

Una vegada afegits els fons de pensions i els saldos de gestió de patrimonis, els recursos de fora del balanç sumen 40.606 milions d'euros, un 8,6% més que l'any anterior.

A continuació, senyores i senyors accionistes, els exposaré els aspectes més rellevants del compte de resultats.

Al comparar les xifres interanuals cal tenir en compte que l'any 2015 només va incorporar els resultats de sis mesos de TSB ja que va ésser adquirit el 30 de juny. A les partides on aquest impacte sigui significatiu, els indicaré, doncs, la variació interanual amb i sense TSB.

El 2016, el benefici net atribuït al grup puja a 710 milions d'euros, xifra que suposa un increment del 0,3% respecte a l'any anterior.

Sense considerar TSB, el benefici ascendeix a 531 milions d'euros, un 9,4% per sota del resultat obtingut en el 2015, perquè aquest any va incloure un ingrés extraordinari pel fons de comerç generat amb motiu de l'adquisició de TSB.

Passo ara a comentar-los les xifres més significatives que han contribuït al benefici de l'any.

El 2016, el marge d'interessos ha estat de 3.838 milions d'euros, un 19,8% més que en l'exercici anterior. Sense l'impacte de TSB, la variació interanual és del 4,6%.

No puc deixar de ressaltar, novament, la capacitat de Banc Sabadell per generar ingressos ordinaris en un context com l'actual, marcat pels baixos tipus d'interès.

Els ingressos nets per comissions han estat de 1.149 milions d'euros. L'increment, en relació amb l'any anterior, ha estat del 5,6%, i de l'1,4%, si exclouem TSB.

El resultat per operacions financeres ha estat de 610 milions d'euros, un resultat inferior als 1.208 milions d'euros de l'any 2015, com a conseqüència de l'elevat nivell de guanys derivats de la gestió de la cartera ALCO que es va registrar aquell any.

Tenint en compte el que els he comentat fins ara, i altres partides d'una rellevància menor, el marge brut del grup suma 5.471 milions d'euros al final de 2016, en línia amb l'any anterior.

Quant a la gestió de les despeses, el banc ha continuat posant el màxim rigor en la contenció i el control dels costos.

Les despeses d'exploració, que inclouen les despeses de personal i la resta de despeses generals d'administració, sumen 2.663 milions d'euros, un 16,5% més que l'any anterior degut a la incorporació de TSB.

Sense considerar l'impacte de TSB i les partides no recurrents, la variació de les despeses respecte a l'any anterior només és d'un 0,2%.

La ràtio d'eficiència, considerant els resultats per operacions financeres de caràcter recurrent, s'ha reduït del 48,96% de 2015 al 48,68% de 2016.

Les dotacions per a insolvències i altres deterioraments han totalitzat 1.427 milions d'euros, menys que l'any anterior, quan van ser de 2.332 milions d'euros.

Per acabar, voldria destacar el nostre alt nivell de solvència. Com el president els ha explicat, al final de 2016, la ràtio Common Equity TIER 1 *fully loaded* s'ha situat en el 12,0%, un nivell molt confortable, per sobre de les exigències regulatòries.

Senyores i senyors accionistes, ara els comentaré les característiques més rellevants de la marxa dels negocis principals del banc.

Avui el grup compta amb cinc grans àrees de negoci bancari: Banca Comercial, Mercats i Banca Privada, Regne Unit, Global Corporate Banking i Sabadell Amèrica. A més a més, disposa de la unitat de Transformació d'Actius.

Banca Comercial, el 2016, ha mantingut un saldo d'inversió creditícia de 76.928 milions d'euros, un 1% menys que l'any anterior, i un saldo de recursos de 95.726 milions d'euros, un 1,8% més que el 2015.

En l'àmbit de les empreses, el banc ha consolidat el seu model de relació basat en el Pla Compromís Empreses.

Amb el Pla Compromís Empreses el banc assumeix, per escrit, una sèrie de compromisos amb els seus clients, com ara donar una resposta, en un termini màxim de set dies, a les seves sol·licituds de finançament.

També el 2016, s'ha llançat la campanya Cent Respostes Immediates, associada al desplegament de 3.500 tauletes digitals entre els nostres gestors per tal de portar la relació amb el client a casa seva o al seu negoci, com ja els he comentat en parlar de la transformació comercial.

Un altre aspecte destacable de la nostra activitat és el Programa BStartup, enfocat al suport de les noves empreses del sector digital i tecnològic, les anomenades *startups*.

El banc compta amb oficines especialitzades en *startups* arreu d'Espanya i ha gestionat més de 100 milions d'euros de crèdit a aquestes joves empreses.

En definitiva, un any més, Banc Sabadell ha estat un banc de referència per a les empreses. L'any 2016 hem concedit finançament per 38.672 milions d'euros i 96.239 noves empreses han passat a ser clients del banc.

La nostra penetració en aquest segment ja assoleix el 34,1% a Espanya, i destaca, especialment, el 71,1% de penetració en grans empreses.

En el segment de particulars, Banc Sabadell s'ha continuat focalitzant en l'objectiu de ser el banc principal de tots els nostres clients, mitjançant l'establiment d'unes relacions a llarg termini i un servei de qualitat.

El 2016, hem portat a terme una activitat comercial intensa, com posen en relleu les xifres principals del negoci que els exposaré a continuació.

Així, l'import de la nova producció de préstecs habitatge s'ha incrementat un 24,4% respecte a l'any anterior i assoleix els 3.044 milions d'euros.

La contractació de préstecs al consum s'eleva a 1.093 milions d'euros, un 46,4% més que el 2015.

En finançament al consum des del punt de venda, negoci que desenvolupem mitjançant la nostra filial Sabadell Consumer Finance, s'han concedit 566 milions d'euros a través dels 10 mil punts de venda distribuïts arreu d'Espanya. Això significa un 18,4% més que l'any anterior.

La facturació de les targetes de dèbit i de crèdit s'ha incrementat en el seu conjunt un 15,8% i puja a 10.789 milions d'euros.

I en bancassegurances també s'ha registrat una evolució excel·lent durant el 2016. Així, al tancament de l'any, el volum total de saldos gestionats en assegurances i plans de pensions ascendeix als 14.371 milions d'euros, un 20% més que l'any anterior.

Tota aquesta intensa activitat comercial ha anat acompanyada, un any més, d'un nivell excel·lent de qualitat de servei. L'estudi de referència de STIGA sobre la qualitat de les xarxes comercials bancàries el 2016 continua situant Banc Sabadell com un dels líders del mercat, el qual es col·loca molt per sobre de la mitjana del sector i supera els seus competidors més directes.

Pel que fa a la captació de clients nous, hem mantingut el ritme elevat d'anys anteriors. Concretament, el 2016, un total de 475.000 clients particulars nous s'han incorporat a Banc Sabadell a Espanya.

En aquest sentit, durant l'any 2016 el banc ha continuat fent campanyes i accions per reforçar la seva imatge de marca. Com sempre, amb el to i l'estil personal que ens distingeixen de la resta d'anunciants del sector i que transmeten els nostres valors de professionalitat, serietat i innovació en el servei al client.

SabadellUrquijo és la divisió del banc encarregada d'oferir solucions integrals a clients de banca privada. Compta amb 12 oficines, 19 centres d'atenció i 181 banquers especialitzats.

El 2016, el seu volum de negoci creix fins als 25.837 milions d'euros, un 2,1% més que l'any anterior.

Quant al negoci d'asset management, el patrimoni sota gestió en fons d'inversió de dret espanyol, al tancament de 2016, s'eleva a 14.122 milions d'euros, xifra que significa un increment del 7,9% respecte a l'any 2015.

TSB, entitat que vam adquirir el juny de 2015, desenvolupa el negoci de banca minorista al Regne Unit. TSB compta amb 587 oficines, més de 8.000 empleats i 5 milions de clients.

El 2016, primer any complet en el grup, TSB ha assolit els objectius marcats en els seus tres eixos estratègics: facilitar una millor banca a les persones, ajudar a més persones a finançar-se i proveir el tipus de banca que la gent vol i es mereix.

TSB ha capturat el 6,4% dels clients britànics que van canviar de compte bancari o en van obrir un de nou el 2016, per sobre del seu objectiu del 6%.

D'altra banda, els dipòsits de clients ascendeixen a 29.384 milions de lliures, xifra que representa un creixement del 13,6% respecte a l'any anterior, i la inversió creditícia suma 29.419 milions de lliures i creix un 11,4% durant l'any.

Pel que fa al reconeixement de la marca, durant l'any 2016 TSB ha estat reconegut com el millor *high street bank* britànic, i el seu *net promoter score*, o índex NPS, ha crescut fins a assolir una puntuació de 23 punts.

El negoci de banca corporativa, responsable de la gestió global del segment de les grans corporacions, ha mantingut el 2016 un volum d'inversió més recursos de 17.863 milions d'euros, en línia amb el de l'any 2015.

En aquest negoci, tal com els he comentat anteriorment, és especialment remarcable l'activitat en l'àmbit internacional. Al 2016, les sucursals a l'exterior de banca corporativa han incrementat el seu volum de crèdit un 13% respecte el 2015.

En finançament estructurat, Banc Sabadell és un dels bancs principals en la creació i estructuració d'operacions de finançament en el mercat. Enguany s'han fet més de 260 operacions, amb un volum d'activitat originat de 6.036 milions d'euros.

En relació amb el negoci internacional per a les empreses, el banc compta amb una xarxa de 18 sucursals i oficines de representació arreu del món.

Tradicionalment, Banc Sabadell ha acreditat una quota de mercat en aquest negoci molt per sobre de la seva mida natural.

El 2015 vam tancar l'any amb una quota de mercat del 29,80% en crèdits documentaris d'exportació, segons el trànsit d'operacions tramitades per Swift, i el 2016 hem assolit una quota del 30,30%.

Quant al negoci de transformació d'actius, el 2016 les vendes d'immobles han arribat als 1.567 milions d'euros, molt per sobre dels 1.128 milions de l'any anterior.

Un canal potent de vendes institucionals i Solvia, la nostra filial prestadora de serveis immobiliaris, són les claus d'aquest fort increment.

Solvía és una de les plataformes principals de *servicing* immobiliari d'Espanya i cobreix una oferta completa de serveis immobiliaris que inclou la promoció, el desenvolupament i l'administració d'actius, així com la seva comercialització, fonamentalment minorista.

Acabaré la revisió dels fets més significatius dels negocis del banc comentant-los l'evolució del negoci a Amèrica.

Sabadell United Bank desenvolupa el negoci de banca comercial al sud de Florida. El seu volum de negoci el 2016 puja a 9.199 milions de dòlars, un 7,2% més que el 2015.

Com ja els hem comentat, el primer trimestre de 2017 s'ha arribat a un acord per la venda de Sabadell United Bank, una operació que ens generarà unes importants plusvàlues.

El banc, però, continuarà desenvolupant la seva activitat als Estats Units a través de Sabadell International Branch, la nostra sucursal de Miami, que opera des de 1993 i està enfocada a la banca corporativa i la banca privada.

El desembre de 2016, el volum de negoci de Sabadell International Branch ascendeix a 9.983 milions de dòlars, un 22,6% més que l'any anterior, gràcies al creixement orgànic i a l'adquisició, el mes de desembre passat, d'un *portfolio* d'aproximadament 800 milions de dòlars a l'Itaú Private Banking.

I a Mèxic, el volum de crèdit al final de 2016 s'eleva a 1.750 milions de dòlars, amb un creixement del 69,1% durant l'any.

Amb tot el que els acabo d'exposar, finalitzo el repàs a les diferents línies de negoci del banc i a la contribució que cadascuna d'aquestes ha fet als resultats del grup en l'exercici de 2016.

L'evolució favorable dels negocis i els resultats assolits posen de manifest, una vegada més, l'eficàcia del nostre model de negoci i la capacitat que té Banc Sabadell de posar en valor la seva activitat i anar incrementant d'una manera sostenible la solvència i la fortalesa del seu balanç.

No voldria acabar la meva intervenció sense expressar-los abans, a tots vostès, senyores i senyors accionistes, el meu agraïment per la seva fidelitat i confiança.

I també el meu agraïment més sincer a tot l'equip humà del banc per la seva professionalitat i dedicació. Sense el seu compromís i el seu esforç diaris no seria possible continuar avançant en la consolidació del nostre projecte empresarial i obtenir, així mateix, els resultats que els acabo d'exposar i que espero que mereixin la seva aprovació.

Moltes gràcies.